

# Probleme der Unternehmensführung in Indien

BRIJ KUMAR

## I. Einführung

Die moderne Industrieunternehmung in Indien zeichnet sich dadurch aus, daß sie in einem Wirtschafts- und Sozialsystem ihre Aufgaben der Leistungserstellung und -verwertung zu erfüllen hat, das ihr, von seiner Konsistenz her, wenig kongenial und fördernd gegenübersteht. Wie jede Unternehmung steht auch die indische nicht in einem Vakuum<sup>1</sup>, sondern agiert vielmehr als offenes System in enger Verflechtung mit einer Umwelt, deren kulturelle, politische, wirtschaftliche und technische Daten die Aktivität der Unternehmung im Sinne der rationalen Verfolgung ihrer Ziele durch die Unternehmensleitung störend beeinflussen und beeinträchtigen<sup>2</sup>. Ja, die Unternehmensleitung ist selbst – institutionell und funktionell – ein Produkt dieser Umwelt und folglich in ihrer Handlungs- bzw. Wirkungsweise stark von ihr geprägt.

Die folgende Abhandlung ist ein Versuch, die Probleme der Unternehmensführung in indischen Unternehmungen aufzuzeigen. Es wird davon ausgegangen, daß unter Unternehmensführung die drei Phasen des unternehmerischen Entscheidungsprozesses zu verstehen sind, die in ihrer Gesamtheit einmal die gesamte unternehmerische Aktivität darstellen, und zum anderen auf die produktive Ergiebigkeit der unternehmerischen Leistungserstellung Einfluß nehmen<sup>3</sup>. Diese Phasen – wobei hier nicht unbedingt die chronologische Reihenfolge gemeint ist – sind: Planung, Organisation und Kontrolle.

Ferner ist hinzuzufügen, daß sich diese Untersuchung in erster Linie mit den Führungsproblemen **rein indischer Privatunternehmungen** auseinandersetzt. Dieses hervorzuheben erscheint insofern notwendig, als Managementprobleme in ausländisch-indischen Partnerschafts- und indischen Staatsunternehmen zu den hier zu behandelnden zusätzliche Momente gewinnen. So müssen z. B. Störfaktoren, die in Gemeinschaftsunternehmen durch Ziel- und Verhaltensabweichungen der beteiligten indischen und ausländischen Partner hervorgerufen werden, unberücksichtigt bleiben<sup>4</sup>, wie auch jene spezifischen Führungsprobleme indischer Staatsunternehmen, die beispielsweise auf die Tatsache zurückzuführen sind, daß hier Zielentscheidungen durch zentrale Planungs- und Lenkungsinstanzen und nicht autonom von der Unternehmensleitung selbst gefällt werden<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. Farmer, R., Richman, B., *Comparative Management and Economic Progress*. Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1965, S. 25.

<sup>2</sup> Vgl. *Training of National Technical Personnel for Accelerated Industrialization of Developing Countries*, UNESCO, Nr. E/3901, New York 1964, S. 85.

<sup>3</sup> Vgl. Gutenberg, E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I. Berlin u. a.: Springer Verlag, 15. Aufl. 1968, S. 130.

<sup>4</sup> Eine umfassende Untersuchung über Führungsprobleme internationaler Gemeinschaftsunternehmen in Entwicklungsländern wird in Kürze vom Verfasser vorgelegt.

<sup>5</sup> Vgl. Heinen, E., *Das Zielsystem der Unternehmung*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Gabler, 1966, S. 19.

## II. Der Entscheidungsprozeß in indischen Unternehmen

### 1. Der Zweck-Ziel-Konflikt

Wenn wir davon ausgehen, daß auch von indischen Unternehmungen ein bestimmter Output erwartet wird, den sie irgendwelchen Elementen der Umwelt bereitstellen<sup>6</sup>, so ist anzunehmen, daß es sich hier um ein zweckorientiertes System handelt, welchem – um lebensfähig zu bleiben – eine geistige Konzeption oder Zielfunktion zugrunde liegen muß<sup>7</sup>. Dennoch verdeutlicht nichts die Probleme der indischen Unternehmensführung besser als die Fixierung des Unternehmenszwecks und -ziels.

Ausgangspunkt der Konfliktsituation ist die noch bei vielen indischen Geschäftsleuten verbreitete Einstellung zum Gewinn und Gewinnstreben. Seit Jahrtausenden überläßt die indische Gesellschaft das „Geschäftemachen“ einer bestimmten Kaste, den „Vaishyas“ und ihren Unterkasten. Bis vor nicht zu langer Zeit galt sogar das Streben nach monetärem Gewinn unter den höheren Kasten als eine unfeine und unmoralische Angelegenheit, die man den „Banyas“ und „Marwaris“ überließ<sup>8</sup>. In der Tat beherrschen auch heute die Angehörigen dieser Volksgruppen einen beträchtlichen Teil des indischen Handels und der Industrie in ganz Indien. Die größten Konzerne Indiens, z. B. Birla, Dalmia, Jain u.a., gehören dazu.

Isoliert von den anderen indischen Kasten, entwickelten diese Volksgruppen im Laufe der Zeit eigene Charakterzüge, vor allem was das Gewinnstreben anbelangt. Ursprünglich nur als Händler tätig, entwickelten sie eine gewisse Intuition für schnelle und ertragsreiche Geschäfte auch wenn manchmal ohne Berücksichtigung ihrer Nachhaltigkeit und Wachstumschancen<sup>9</sup>. Das Bestreben, schnell hohe Gewinne zu erzielen, trifft man nun vielfach auch in modernen Industrieunternehmungen an, wo es das unternehmerische Handeln zu motivieren und leiten sucht.

Die moderne Industrieunternehmung aber, mit ihren auf lange Sicht zur Erzeugung von ständigem Einkommen angelegten Investitionen<sup>10</sup>, bedingt ein komplexes System einer Zielhierarchie, welches in einer multiplen Zielfunktion seinen Ausdruck findet<sup>11</sup>. Da die Unternehmung ja mit der Umwelt eng verflochten ist und ihr gegenüber gewisse, nicht unbeträchtliche Verpflichtungen hat, kann das Streben nach einmaligem und sofortigem Gewinn nicht das einzige und über alle betriebliche Rationalität und soziale Belange dominierende Ziel sein. Denn es führt die mit dieser

<sup>6</sup> Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als Produktives Soziales System. Bern: Verlag Paul Haupt, 1968, S. 114.

<sup>7</sup> Vgl. Schäfer, E., Die Unternehmung. Köln–Opladen: Westdeutscher Verlag, 6. Aufl. 1966, S. 48.

<sup>8</sup> „Banyas und Marwaris“ sind Angehörige einer Unterkaste der „Vaishyas“ und in ganz Indien wegen ihrer Geschäftstüchtigkeit berüchtigt. Schon die Worte „Banya“ und „Marwari“ haben in Indien eine bestimmte Konnotation, die auf eine „unschöne“ Geschäftemacherei hindeutet. So werden die Namen sogar oft als Schimpfwörter gebraucht. Vgl. auch Kust, M., Foreign Enterprise in India. Chapel Hill, N.C.: University of North Carolina Press, 1965, S. 71 f. – Nehru, J., The Discovery of India. New York: John Day Co, 1946, S. 333 f.

<sup>9</sup> Vgl. Aubrey, H., Industrial Investment Decisions. A. Corporate Analysis, in: Journal of Economic History (Dez. 1953), S. 336–350, hier S. 338.

<sup>10</sup> Vgl. Sieber, E., Investitionstheorie. Der Simulation gehört die Zukunft, in: Der Volkswirt 14 (1969), S. 44–48, hier S. 44.

<sup>11</sup> Vgl. Ulrich, H., a.a.O., S. 161 f.

Einstellung operierende Unternehmensleitung in die Versuchung, beispielsweise die im Augenblick am leichtesten verkäuflichen Produkte zu forcieren und jene zu vernachlässigen, die den Absatz von morgen bilden, womit sie letztlich die Zukunft des Unternehmens gefährdet. Vor allem aber läßt diese Einstellung den indischen Geschäftsmann, zusammen mit seiner Einstellung zur Gewinnverwendung<sup>12</sup>, vor jener Reinvestierung eines Gewinnanteils in Vermögensteile des Unternehmens zurückschrecken, die zu einer Erweiterung des Eigenkapitals führen würde, an dem die erzielte Rentabilität gemessen wird. Abgesehen davon, daß es durch diese Zielorientierung nur sehr zögernd zu Erweiterungsinvestitionen kommt, werden durch solche Entscheidungsdeterminanten der Unternehmensführung auch die Erneuerungs- und Ersatzinvestitionen hinausgeschoben oder gar unterlassen, was letztlich dem Unternehmenszweck und -wachstum unter Umständen sehr schaden kann. Die Folge ist, daß man vielfach mit alten und reparierten Maschinen und Einrichtungen arbeitet, die schon längst durch den Finanzierungseffekt der Abschreibungen durch neue hätten ersetzt werden können, zumal die aufgrund der starken Beanspruchung von Maschinen usw. hoch angesetzten Abschreibungssätze in Indien eine schnelle Desinvestition ermöglichen, so daß Ersatzinvestitionen trotz des knappen Kapitalangebots und der wenig vorteilhaften Kapitalangebotsfunktion, welcher sich die einzelnen Unternehmungen gegenübergestellt sehen, durchführbar wären. Die Folgen sind unzureichende Qualität der Werkstücke und andere Unzulänglichkeiten; ganz zu schweigen von den makroökonomischen Konsequenzen, z. B. für die Nachfrage nach Investitionsgütern<sup>13</sup>.

Zusammen mit der Zielsetzung bestimmen auch die Entscheidungskriterien bzw. der Grad der Risikobereitschaft des Unternehmers die Dynamik und das Wachstum des Unternehmens. Der Grad der Risikobereitschaft seinerseits wird erstens von der Fähigkeit, rational und kalkulierend vorauszuschauen, beeinflusst, und zweitens vom Grad der Aggressivität bzw. des Konservatismus der Unternehmensführung<sup>14</sup>.

Die Umweltsbedingungen in Indien machen es der Unternehmensleitung schwer, rational und kalkulierend vorauszuschauen. Die politische und wirtschaftliche Instabilität, ja sogar die der Planungsinstanzen selbst, machen es schwer, die externen, auf das Unternehmen einflußnehmenden Daten zu prognostizieren. Die Unzuverlässigkeit der strategischen Informationen und die Schwierigkeit ihrer Kom-

<sup>12</sup> „... (in underdeveloped countries) the rich have always counted their assets in terms of gold, jewels, houses, and land and do not easily learn to count as wealth an ugly factory or printed stock certificates.“ Heilbroner, R., *The Great Ascent*. New York: Harper & Row, 1963, S. 61.

<sup>13</sup> In einer Untersuchung des Indian Institute of Management, Calcutta (IIMC) 1969 über die indische Werkzeugmaschinenindustrie und ihr Exportpotential, an der der Autor beteiligt war, wurde festgestellt, daß die indischen Werkzeugmaschinenhersteller sehr darunter zu leiden haben, daß die Verwender, also die metallverarbeitenden Industriebetriebe, ihre alten Maschinen bis zum totalen Verschleiß laufen lassen und dann auch noch versuchen, sie zu reparieren. Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen führen die meisten nur gezwungenermaßen durch, obwohl sie mitunter beträchtliche Vorteile ermöglichen. Abgesehen von stockendem Absatz, werden auch die Umsatzprojektionen der Werkzeugmaschinenhersteller dadurch problematisch, weil diese u. a. auch auf der durchschnittlichen wirtschaftlichen Lebensdauer der Maschinen basieren, die nun erheblich überschritten wird.

<sup>14</sup> Vgl. Farmer, R., Richman, B., a.a.O., S. 201.

munikation tragen – zusammen mit der auf mangelhafter Ausbildung und ablehnender Haltung gegenüber modernen Prognosemethoden beruhenden Unfähigkeit der Unternehmensleitung, diese zu verarbeiten – zur herrschenden Intransparenz der wirtschaftlichen Zukunft bei.

Was den Einfluß der Aggressivität bzw. des Konservatismus der indischen Unternehmensführung auf ihre Risikobereitschaft betrifft, muß hier auf die Einwirkungen der kulturell-soziologischen Umwelt hingewiesen werden. Die Religion, das Leben in der Großfamilie, die Scheu, ja die feindliche Haltung der Bevölkerung gegenüber neuen Entwicklungen und andere hier nicht aufzuführende Faktoren wirken sich alle dämpfend auf die Aggressivität bzw. fördernd auf den Konservatismus der indischen Unternehmensführung aus<sup>15</sup>.

Das Ergebnis ist eine geringe Risikobereitschaft und -freudigkeit in den indischen Unternehmungen<sup>16</sup>, insbesondere in denjenigen, die nach dem „Managing Agency System“<sup>17</sup> geleitet werden<sup>18</sup>. Betriebswirtschaftlich gesehen kommt das in verschiedenen Versäumnissen zum Ausdruck, z. B. unterlassenen Investitionen, geringen Produktinnovationen, deren Durchführung dem Wachstum und der langfristigen Erhaltung des Unternehmens dienlich wäre. Auch die Tatsache, daß viele Unternehmensleitungen dazu tendieren, den Verkäufermarkt in Indien überzubewerten, vermindert die Risikobereitschaft. Versucht man die Leistungen der indischen Unternehmen in Zusammenhang mit ihrer Risikofreudigkeit zu bringen, so scheint es, daß wir McClelland recht geben müssen, wenn er schreibt, daß Leistungsgesellschaften – zu denen die indische ja nicht gehört – unter anderem durch ihre Bereitschaft, kalkulierte Risiken auf sich zu nehmen, gekennzeichnet ist<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> Vgl. Hansen, A., *Economic Issues of the Sixties*. New York: McGraw Hill, 1960, S. 157 f. – McClelland, D., *The Achieving Society*. Princeton: D. van Nostrand Co., 1961, S. 357 ff. – Goheen, J., Srivinas, M., Karve, D., Singer, M., *India's Cultural Values and Economic Development*, in: *Economic Development and Cultural Change* (Okt. 1958), S. 1–12, hier S. 5 ff.

<sup>16</sup> Eine ausgezeichnete Diskussion über Risikobereitschaft und -verhalten in indischen Unternehmen liefern: Sundaram, K., *Social and Human Problems in Introducing Technological Change*, in: *Proceedings (CIOS) (1963)*, S. 495–498; Vakil, C., *Business Leadership in Underdeveloped Countries*, in: *Industrialization and Productivity 2 (1959)*, S. 46–51.

<sup>17</sup> Managing Agencies sind rechtlich und wirtschaftlich selbständige Firmen in Indien, die die gesamte Managementfunktion einer oder mehrerer Industrieunternehmungen auf vertraglicher Basis gegen eine vereinbarte Gewinnbeteiligung oder/und Jahresgebühr übernehmen. Dieses Managing-Agency-System, bis heute wohl einzigartig in der Industrielwelt, verdankt seine Entstehung dem Modus der Frühindustrialisierung Indiens im 18. und 19. Jahrhundert. Die britischen Investoren brauchten jemanden, der ihre indischen Geschäfte leitete und Land und Leute verstand. So befand sich die Leitung fast der gesamten Jute-, Tee-, Eisen- und Stahlindustrie, vor allem in Bengalen, bis in die 60er Jahre dieses Jahrhunderts in den Händen der Managing Agencies. Daß diese nun damit eine enorme Machtposition erreichten, liegt auf der Hand, zumal ihnen durch Verträge beträchtliche Befugnisse vom Kapitaleigner selbst eingeräumt wurden. Diese Machthäufung zusammen mit den teilweise unsauberen Praktiken dieser Institutionen und dem Gefühl bei den Indern, daß es sich hierbei um eine kolonialistische Einrichtung handele, hat dazu geführt, daß nach der Unabhängigkeit und dem Company Act von 1956 deren Rechte und ihr Aktionsfeld erheblich eingeschränkt wurden. – Vgl. auch Kust, M., a.a.O., S. 226 f., und Spencer, D., *India. Mixed Enterprise and Western Business*. The Hague: Martinus Nijhoff, 1959, S. 32 f.

<sup>18</sup> Vgl. Farmer, R., Richman, B., a.a.O., S. 214.

<sup>19</sup> Vgl. McClelland, D., *Business Drive and National Achievement*, in: *Harvard Business Review* (Juli/August 1962), S. 99–112, hier S. 106.

Der so dargestellte Zweck-Ziel-Konflikt spiegelt sich nun in der Unternehmensphilosophie, und konkreter ausgedrückt, in der Formulierung der Unternehmenspolitik wider, die wiederum ihrerseits entsprechend die Grundrichtungen für die Arbeit in Betrieb und Markt festlegt.

Es wäre vermessen zu behaupten, daß alle indischen Unternehmen diese Widersprüchlichkeit von Ziel und Zweck zeigen. Es gibt Unternehmungen, die durchaus in ihrer Unternehmensphilosophie und -politik nach modernen Gesichtspunkten ausgerichtet sind. Doch bilden diese eine Ausnahme, zumal sie meist als Tochtergesellschaften internationaler Unternehmungen nicht als „typisch indisch“ gelten können. Auch der fortschrittliche Tata-Konzern wäre unter diese zu rechnen. Selbst in der indischen Öffentlichkeit genießen diese wenigen Unternehmungen ein ungleich günstigeres Image als manche großen „indischen“ Konzerne, denen man manchmal Ausbeutung der Mitarbeiter und Verbraucher, Rückständigkeit in der Unternehmensführung, Nepotismus und Basarmentalität vorwirft<sup>20</sup>.

## 2. Probleme der Planung

In einer Umwelt, die durch ein Höchstmaß an politischer und wirtschaftlicher Unstabilität gekennzeichnet ist, muß die unternehmerische Planung für die Unternehmensleitung eine besonders schwierige, obgleich um so notwendige Aufgabe darstellen. Aber schon das Wesen der Planung als Entwerfen eines Handelns, um so weit wie möglich den Betriebsprozeß vorzuzubedenken<sup>21</sup>, verlangt eine gewisse Vorausschaubarkeit der externen Daten, was – wie früher erwähnt – in Indien aus mehreren Gründen Probleme aufwirft. Schon die Festlegung der zeitlichen Bindung der Planung stellt die ersten Probleme. Wegen der hohen Unsicherheit der Erwartungen in fast allen wirtschaftlichen Bereichen ist man dazu übergegangen, den Planungshorizont so nahe wie möglich zu setzen, d. h., daß man meist kurz-, selten mittel- und kaum langfristig plant, auch wenn dadurch auf manchen Planungsbereichen, z. B. der Investitionsplanung, Engpässe entstehen. So überstieg z. B. beim Bau des Rourkela-Stahlwerkes der tatsächliche Aufwand an Geld und Zeit die Plan- daten jeweils um die Hälfte<sup>22</sup>.

Ein Grund dieser Planungsanomalien ist auch im irrealen Ansatz der Planziele zu sehen. Zwar hängt das z. T. mit den Problemen der Prognose bzw. Projektion zusammen, aber andererseits ist das auch auf die bisweilen zu optimistische und aufs Geratewohl vorgenommene Einschätzung der für das Unternehmen relevanten Einflußgrößen zurückzuführen. Wenn vorhin auf die konservative Einstellung des indischen Geschäftsmannes zum Risiko hingewiesen wurde, so ist bei solchen Zielplanungen genau das Gegenteil zu beobachten. So schreiben Farmer und

<sup>20</sup> Unter den Absolventen des IIMC war stets eine eindeutige Bevorzugung der Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen gegenüber den großen „indischen“ Konzernen als potentiellern Arbeitgeber festzustellen. Abgesehen davon, daß die ersteren auch einen relativ ungleich höheren Bedarf an Managementnachwuchs äußerten als die letzteren, waren Positionen bei Firmen wie Hindustan Lever, Union Carbide, Imperial Tobacco, Imperial Chemicals u. a. stärker begehrt als z. B. bei Birla, Dalmia, Mafatlal u. a.; dies auch nicht zuletzt wegen der besseren Bezahlung.

<sup>21</sup> Vgl. Gutenberg, E., a.a.O., S. 147.

<sup>22</sup> Vgl. Röh, K., Rourkela als Testfall. Hamburg: Weltwirtschaftsarchiv, 1967, S. 170 f.

Richman: „In many less developed countries both ultra conservative and irrational patterns of risk taking are pervasive in industrial enterprises.“ Ferner, „those Indian firms willing to take major risks often do so in an irrational manner; and this typically leads to considerable losses, waste and inefficiency“<sup>23</sup>. Das indisch-amerikanische Gemeinschaftsunternehmen Kirloskar-Cummins beispielsweise plante für 1964, zwei Jahre nach seiner Inbetriebnahme, einen Absatz von 1000 Dieselmotoren. Tatsächlich konnten in diesem Jahr nur elf hergestellt werden<sup>24</sup>! Ähnliche Fehleinschätzungen der Plangrößen sind auch in anderen indischen Unternehmungen keine Seltenheit. Es ist aber erstaunlich, mit welcher Leichtigkeit man darüber hinwegkommt und den Zielplan einfach revidiert, ohne viel über die Ursachen der Fehleinschätzungen nachzudenken.

Eine Fehlplanung der Ziele von der indischen Unternehmensleitung ist aber auch auf die problematische Feststellung der Ausgangslage, d. h. der Ressourcen und Engpässe im Hinblick auf die Zielvorstellungen, zurückzuführen. Es ist dann unvermeidlich, daß auch die Aktionsparameter der Unternehmung falsch angesetzt werden. Einige dieser Probleme seien anhand zweier Bereichspläne illustriert.

#### a) Probleme der Produktionsplanung

Im Gegensatz zu den entwickelten Industrieländern der Welt, wo wegen des Käufermarktes jede Planung im Unternehmen in der Regel vom Absatzplan ausgeht und auf ihn ausgerichtet wird, beginnt man in indischen Unternehmungen in der Regel mit dem Produktionsplan, und das aus zwei Gründen.

Erstens befindet sich die Unternehmung noch in einem Verkäufermarkt, in dem also praktisch das verkauft werden kann, was produziert wird, und zweitens stellt der Produktionsbereich in den meisten indischen Unternehmen den Minimumsektor dar, an den — wegen des integralen Charakters der Planung — die Planung angesetzt werden muß.

Die Schwierigkeiten beginnen schon bei der Erfassung der für ein bestimmtes beabsichtigtes Absatzvolumen notwendigen und vor allem zur Verfügung stehenden Produktionsfaktoren. Die Beschaffung von einheimischen Kostenfaktoren wirft schon wegen der begrenzten Zahl von Zulieferbetrieben und Zubehörindustrien gewaltige Probleme auf. Ferner ist die Produktion von Halbzeugen und Betriebsmitteln infolge der begrenzten Nachfrage auf Kleinbetriebe beschränkt, so daß erstens die Qualität der Zubehöerteile wegen der mangelhaften Ausstattung dieser Betriebe mit Produktionsfaktoren oft den Vorstellungen der Bezieherindustrien nicht entspricht und zweitens die Preise infolge der kleinen Bestellgrößen entschieden zu hoch liegen. Selbst für einfache Maschinenelemente wie Schrauben wäre ein angemessener Preis nur dann zu bekommen, wenn die normale Industrieunternehmung in Indien Mengen bestellte, die bei gegenwärtig-durchschnittlichem Verbrauch ihr über Jahre hinaus reichen würden<sup>25</sup>. Aufgrund dieses ungenügenden Zustands der Zulieferindustrie sind sehr viele Unternehmen in Indien gezwungen, die Produktion von Halbzeugen, Zubehöerteilen, ja sogar von Werkzeugen und Vorrichtungen selbst aufzunehmen.

<sup>23</sup> Farmer, R., Richman, B., a.a.O., S. 213 f.

<sup>24</sup> Vgl. Baranson, J., *Manufacturing Problems in India*. Syracuse: Syracuse University Press, 1967, S. 56.

<sup>25</sup> Derselbe, S. 71.

Abgesehen von mannigfachen Komplikationen, die eine solche vertikale Integration mit sich bringt (Organisationsprobleme, Beschaffung von ausgebildetem Personal usw.), bindet sie umfangreiche Mittel und verteuert effektiv das Endprodukt des Unternehmens erheblich, zumal diese in den Betrieb integrierten Vorstufen der Produktion in der Regel mit niedrigem Beschäftigungsgrad arbeiten müssen<sup>26</sup>. Diese Entscheidung vieler Industrieunternehmungen, selbst in die Vorproduktion zu gehen, ist übrigens auch ein Grund dafür, warum der Hirschmannsche Linkage Effect von Kernindustrien in Indien und dadurch das Wachstum kleinerer vor- und nachgeschalteter Industrien mäßiger ausfiel, als ursprünglich erwartet<sup>27</sup>.

Der Produktionsplan ist oft von vornherein, vor allem zeitlich, dann zum Scheitern verurteilt, wenn Halbzeuge oder Rohstoffe importiert werden müssen. Wegen chronischer Devisenknappheit ist die indische Wirtschaft gezwungen, mit Importlizenzen äußerst sparsam umzugehen. Unternehmen, die auf die Zuteilung von Importlizenzen für Halbzeuge oder Rohstoffe monatelang warten und folglich ihren Betrieb oder Teile davon stilllegen müssen, bilden in Indien keine Ausnahme.

Die Engpässe in der Beschaffung von Produktionsfaktoren beeinträchtigen somit die Planung des Produktionsablaufs. Denn von der rechtzeitigen und qualitativen und quantitativen ausreichenden Verfügbarkeit dieser Kostenfaktoren hängt die gleichmäßige Beschäftigung der Anlagen und die Einhaltung der Lieferfristen ab. Die Unsicherheiten in der Beschaffung tragen zusammen mit der schwankenden und unstetigen Nachfrage – vor allem nach Investitionsgütern – zu den Problemen der Losgrößenplanung bei. Einerseits will man hohe unverkaufte Lagerbestände vermeiden, andererseits aber kann man mit kleinen Losgrößen nicht die Vorteile der Kostendegression ausnutzen und hohe Rüstzeiten nicht vermeiden. Das Ergebnis ist, daß zusammen mit hohen Faktorkosten und niedriger Arbeitsproduktivität<sup>28</sup>, die den Vorteil niedriger Löhne bis zum gewissen Grade ausgleicht, die Selbstkosten derartig in die Höhe getrieben werden, daß – zumindest kostenwirtschaftlich gesehen – bisweilen überhaupt der Sinn der Industrialisierung Indiens in Frage gestellt zu werden scheint, vor allem vom Standpunkt der Theorie der Komparativkosten. So kostet z. B. ein Dieselmotor, der von Kirloskar-Cummins in Indien hergestellt wird und etwa 70% der amerikanischen Qualität besitzt, \$8600, während der im Mutterbetrieb in den USA hergestellte \$2100 kostet. Selbst aus Amerika importiert, würde dieser in Indien einschließlich Fracht, Zoll usw. nur \$5594 kosten<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> Es haben sich z. B. einige renommierte Werkzeugmaschinenfabriken Indiens teure schweizerische Zahnradfräsmaschinen für ihre Getriebefertigung angeschafft, deren Kapazität effektiv nur zu etwa 25% ausgelastet ist. Erstens brauchen sie ausgebildete Facharbeiter zu ihrer Bedienung (ohnehin knapp in Indien), und dann erhöhen sie die Fixkosten.

<sup>27</sup> Vgl. Hirschman, A., *Strategy of Economic Development*. New Haven: Yale University Press, 1967, S. 98 f.

<sup>28</sup> Man hat festgestellt, daß die Arbeitsleistung eines indischen Handwerkers etwa ein Drittel der Leistung eines Europäers beträgt. Unter indischen Arbeitsverhältnissen sinkt zwar auch die Leistung eines Europäers, doch ist sie mit etwa 65% der Leistung in seiner Heimat immer noch höher. Bei längerem Aufenthalt in Indien nimmt sie allerdings noch mehr ab. Vgl. Röh, K., a.a.O., S. 217.

In Lohnkosten ausgedrückt sieht es beispielsweise so aus, daß, obwohl die Löhne in der indischen metallverarbeitenden Industrie nur 7% der amerikanischen betragen, der Anteil der gesamten Lohnkosten an der Herstellung eines Dieselmotors, gemessen an amerikanischen Fertigungskosten, 57% ausmachen. Vgl. Baranson, J., a.a.O., S. 82 f.

<sup>29</sup> Vgl. Baranson, J., a.a.O., S. 82.

Die Ausgangsbasis wird weiterhin dadurch beeinträchtigt, daß sich erhebliche „Time Lags“ durch die fast kontinuierlich anfallenden Behördenarbeiten in den Produktionsablauf einschleichen. In einer stark staatlich dirigierten Wirtschaft wie der indischen, wo Restriktionen, Quoten und Kontrollen bestehen, Lizenzen und Genehmigungen beschafft werden müssen, muß die Unternehmensleitung einen beträchtlichen Teil ihrer Zeit für die Behördenkontakte opfern und vor allem für unvorhergesehene Leerläufe im Betriebsablauf schon in der Planung Vorsorge treffen.

#### b) Probleme der Absatzplanung

Wir haben an anderer Stelle erwähnt, daß der Markt in Indien noch hauptsächlich vom Verkäufer bzw. Hersteller bestimmt wird. Die Nachfrage, insbesondere für Konsumgüter, ist ungleich höher als das Angebot, was zur Folge hat, daß die Absatzplanung für die meisten Unternehmen eine relativ geringere Rolle spielt als die Produktionsplanung. Wohl hat die Rezession der Jahre 1966/67 in der indischen Wirtschaft viele Unternehmensleitungen gezwungen, eine markt- und absatzorientierte Unternehmenspolitik zu betreiben. Ja, die fortschrittlichen Unternehmensleitungen gewannen der Rezession fast sogar eine positive Seite ab, und zwar deshalb, weil sie nun gezwungen waren, sich mit modernen Absatzmethoden auseinanderzusetzen<sup>30</sup>. Einige Unternehmen, vor allem der Konsumgüterindustrie, wie z. B. Hindustan Lever, Imperial Tobacco, Union Carbide, Tata u. a., unterhalten mittlerweile Marketingabteilungen, die mit jeder westlichen konkurrieren konnten. Doch sind solche Fälle in Indien noch Ausnahmen, zumal viele Unternehmen in Indien aus geschichtlichen und anderen hier nicht zu erörternden Gründen ihre gesamte Absatzfunktion selbständigen Handelsgesellschaften (Selling Agents) übertragen und somit nicht genötigt sind, Marketingabteilungen überhaupt im Hause zu haben<sup>31</sup>.

Die Umsatzvorausschätzungen, die für den Absatzplan die Grundlage liefern, sind, wie schon erwähnt, mit hohen Unsicherheiten behaftet. Selbst viele Absatzprognosen der staatlichen Stellen lassen an Genauigkeit manches zu wünschen übrig, wie beispielsweise die Absatz- und Nachfrageprognosen für Werkzeugmaschinen der letzten Jahre beweisen. Schuld daran sind teilweise die hierfür angewandten Prognoseverfahren und dann die mangelhafte Infrastruktur, die das Sammeln von primärem Material, z. B. Daten über Verbrauchergewohnheiten und -verhalten usw., erschwert, welches für die Absatzprognosen und -projektion benötigt wird.

Die Planung der Produktgestaltung, d. h. des Produktes selbst, der Verpackung und des Sortiments bleiben relativ in bescheidenem Rahmen, da der Verbraucher nicht verwöhnt ist. Problematisch ist dagegen die Vertriebsplanung und vor allem die Logistik der Distribution. Hier beeinträchtigen drei wesentliche Kriterien den Absatzplan:

<sup>30</sup> Beispielsweise haben die Werkzeugmaschinenhersteller Indiens in dieser Zeit zum ersten Male angefangen, sich überhaupt nach den Wünschen ihrer Kunden zu erkundigen. Der Kundendienst wurde erheblich bessere, Teilzahlungsmöglichkeiten und andere Vergünstigungen für den Kunden wurden zum ersten Mal eingeführt.

<sup>31</sup> So verkaufen sämtliche Werkzeugmaschinenhersteller Indiens – mit Ausnahme der staatlichen Hindustan Machine Tools – ihre Erzeugnisse über Selling Agents.

Erstens wird die Distribution dadurch schwierig, daß die Zahl und räumliche Verteilung geeigneter Absatzmittler begrenzt ist. Zweitens können die Einzelhändler, und zum Teil auch der Großhandel, wegen ihrer geringen finanziellen Ausstattung nur äußerst knappe Lager unterhalten, so daß der Hersteller gezwungen ist, auf Großhandelsebene mit einem Distributionssystem zu operieren, welches in der Lage ist, relativ umfangreiche Vorräte zu halten und den Einzelhandel mit einer hohen Frequenz zu beliefern<sup>32</sup>. Dies wiederum — und das ist der dritte Punkt — wird durch die mangelhafte Infrastruktur, z. B. Transportschwierigkeiten, Straßenverhältnisse usw., erschwert.

An dieser Stelle auf alle Probleme der Absatzplanung und des Marketing einzugehen, mit denen die indische Unternehmensleitung konfrontiert ist, würde bei weitem den Rahmen dieser Abhandlung sprengen. Es sei noch darauf hingewiesen, daß die großen indischen Markenartikelhersteller, insbesondere von Verbrauchsgütern es sehr schwer haben, nicht zuletzt wegen des mangelnden Verständnisses der Händler für die Richtlinien der von ihnen verfolgten Absatzpolitik den Absatzplan genau einzuhalten. So z. B. werden in vielen Branchen der Verbrauchsgüter die Preis- und Vertriebsbindungen vom Groß- und Einzelhandel vielfach nicht eingehalten. Wie schwierig es ist, unter diesen Bedingungen eine konsequente Markenartikelpolitik zu betreiben<sup>33</sup>, liegt auf der Hand, insbesondere wenn eine strenge Kontrolle durch die Unternehmensführung wegen der großen Entfernungen erschwert wird.

### 3. Probleme der Organisation

Kaum eine Phase der unternehmerischen Betätigung ist besser geeignet, die indische Verhaltensweise im Rahmen der industriellen Tätigkeit deutlicher zu illustrieren als die Organisation. Wir gehen davon aus, daß die Organisation sowohl den Aufbau des Systems betrifft, in dem und mit dessen Hilfe der in der Planungsphase entworfene betriebliche Prozeß sich vollziehen soll, als auch den Ablauf dieses Prozesses selbst bedeutet<sup>34</sup>.

Wie auch in anderen Entwicklungsländern wurden in Indien die Industrieunternehmen in der Regel als Kleinbetriebe und von Leuten gegründet, die ursprünglich im nicht-industriellen Bereich tätig waren. Diese Unternehmer versuchen nun die in ihrem ursprünglichen Beruf gemachten Erfahrungen — die mitunter von Erfolg zeugten — auf die Industrieunternehmung zu übertragen. Die Organisation enthält dementsprechend gewisse Verhaltensweisen, die sich zwar im alten Betätigungsfeld des Unternehmers bewährt haben, doch gegen eine rationelle Durchführung der Unternehmensaufgabe verstoßen<sup>35</sup>.

<sup>32</sup> So muß der Zigarettenhandel (der „Panwalla“) selbst in Großstädten drei- bis viermal in der Woche beliefert werden, weil er auf einmal Waren höchstens im Wert von Rs. 100,— kaufen kann. Das Betriebskapital des einzelnen Händlers beträgt schätzungsweise Rs. 500,—.

<sup>33</sup> Vgl. Mellerowicz, K., Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. München: C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, 1955, S. 4 f. — Kumar, B., Branding as a System of Marketing. Calcutta: IIMC (Mimeo), 1969, S. 8.

<sup>34</sup> Vgl. March, J., Simon, H., Organizations. New York: John Wiley, 1958, S. 22 f. — Clausewitz, C., Vom Kriege. Bonn: Ferd. Dümmlers Verlag, 16. Aufl., 1952, S. 416 f.

<sup>35</sup> Vgl. Management of Industrial Enterprises in Underdeveloped Nations. New York: United Nations, 1958, S. 5.

Die Delegation der Autorität und die Art, in der sie ausgeübt wird, charakterisiert das indische Management. Der Kapitalgeber übt hier auch die Funktion der Leitung aus. Er ist es von seinem früheren Beruf und vom Familienleben her gewöhnt, daß er uneingeschränkt die Herrschaft ausübt. Dadurch werden fast alle Leitungsfunktionen auf ihn vereint und den Mitarbeitern wenig Entscheidungsbefugnisse überlassen. Auf der anderen Seite aber fehlt ihm die Ausbildung und Industrieerfahrung, um seine Mitarbeiter zu führen und sie vor allem im Hinblick auf die Ziele zu motivieren. Fehlende Motivation der Menschen im Betrieb, vor allem in den unteren Stufen der Organisationshierarchie, scheint überhaupt eines der eklatantesten Probleme der indischen Unternehmensführung zu sein. Denn einerseits wird diesen Leuten die Initiative von der patriarchalischen Leitung durch mangelhafte Delegation der Entscheidungsbefugnisse und nicht zuletzt durch die schlechte Bezahlung genommen, und andererseits tragen ihre durch die sozio-kulturellen Umwelteinflüsse und Erziehung gebildeten Wertvorstellungen und ihre Bedürfnishierarchie<sup>36</sup> zur Lähmung der Tatkraft bei. So wird in Indien das Leistungsstreben (Achievement Drive) beispielsweise dadurch gemindert, daß das Streben nach Sozialstatus und Ansehen größere Bedürfnisbefriedigung schafft als z. B. die Selbstverwirklichung in der Arbeit<sup>37</sup>. Das Ergebnis hieraus ist, daß die Motivation vieler sich mit der Erlangung der Arbeitsstelle, die als angesehen betrachtet wird, erschöpft und sich nicht auf die erfolgreiche Leistung der Arbeit überträgt, die mit dieser Stelle verbunden ist.

Da indische Kinder in Großfamilien aufwachsen, in denen sie nicht nur ständig mit eigenen Eltern und Geschwistern leben, sondern auch mit ihren Onkeln, Tanten und deren Kindern, wird ihnen sehr frühzeitig ein hoher Grad an Toleranz anezogen. Die zwischenmenschlichen Beziehungen der einzelnen in der Großfamilie werden ferner dahingehend beeinflußt, daß einerseits die Kinder sich in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zu den Erwachsenen befinden und andererseits die Erwachsenen ein Schutz- und Autoritätsgefühl den jüngeren Mitgliedern der Familie gegenüber entwickeln. Die Auswirkungen dieser Erziehung liegen auf der Hand. Einerseits besteht eine gewisse Abhängigkeit von den Älteren, die mit einer Scheu vor Verantwortungsübernahme verbunden ist, und andererseits wird eine geradezu patriarchalische Autorität ausgeübt. Wie einmal der ehemalige Chairman des Board der Hindustan Lever, Mr. Tandon, sagte, durchdringen diese aus dem traditionellen Großfamiliensystem herrührenden Attitüden auch die indische Geschäftswelt, ja sie sind sogar beim Management moderner indischer Unternehmungen unverkennbar. Sie äußern sich aus in mangelhaftem Wettbewerbsgeist, fehlender Motivation, Gleichgültigkeit, Ineffizienz und niedriger Arbeitsmoral<sup>38</sup>. So stellt Tandon fest, daß

<sup>36</sup> Vgl. Maslow, A., A Theory of Human Motivation, in: Psychological Review L, (1943), S. 370—396, hier S. 390.

<sup>37</sup> Vgl. Haire, M., Ghiselli, E., Porter, K., Managerial Thinking. New York: John Wiley, 1966, S. 90.

<sup>38</sup> Diese Haltung wird sehr gut in einem Fall deutlich, von dem Chowdhury berichtet. Der Aufsichtsratsvorsitzende eines indischen Chemieunternehmens wollte einen neuen Vorstandsvorsitzenden ernennen und glaubte, der bisherige Verkaufsdirektor sei der geeignete Mann dafür. Doch als dieser von seinem Glück erfuhr, lehnte er zunächst mit der Begründung ab, er sei nicht der richtige Mann für diese verantwortungsvolle Stellung; aber wenn der Aufsichtsratsvorsitzende es für richtig erachte, würde er sich dem Wunsch nicht widersetzen. Als dann der Aufsichtsratsvorsitzende ihm nahelegte, daß die letzte Entscheidung schließlich er (Verkaufsdirektor) selbst treffen müsse, suchte dieser den Rat

die Delegation in westlichen Organisationen besser funktioniert als in indischen, weil dort Autorität und Verantwortung klarer und nach sachlichen Gesichtspunkten abgegrenzt sind und nicht durch ständige Konsultationen und Ratschläge verwischt werden, die zuweilen nur dem Zweck dienen, daß sich manche Vorgesetzte dadurch bestätigt fühlen wollen<sup>39</sup>.

Die Leitungsspanne (Span of Control), die nicht zuletzt auch den Führungsstil des Unternehmens offenbart, wird so in der Regel bei weitem überzogen. Dies hängt nicht nur von den oben erwähnten Einstellungen des indischen Unternehmers zu Delegation und Autorität ab, sondern auch von der Tatsache, daß bei Klein- und Mittelunternehmen der Unternehmer einen großen Teil des Kapitals allein stellt und somit alle Zügel in der Hand haben möchte. Dann hängt das auch mit dem niederen Ausbildungsstand und der Heterogenität des Personals zusammen. Das Ergebnis ist, daß Entscheidungen hinausgeschoben und z. T. sogar unterlassen werden<sup>40</sup>.

Das Personalproblem und die Besetzung der Organisationsstellen im Sinne einer optimalen Kompetenzverteilung gewinnt angesichts des Mangels an ausgebildeten und vor allem erfahrenen Führungskräften besondere Bedeutung. Diese Probleme liegen teilweise in der geschichtlichen Entwicklung der indischen Privatindustrie begründet, deren Führung in den Händen der Managing Agencies<sup>41</sup> lag und manchmal noch liegt, und zum anderen in der Verbundenheit der Großfamilie, wodurch Führungsstellen zum größten Teil mit Familienmitgliedern und Mitgliedern der Gemeinde oder Kaste, der der Unternehmer selbst angehört, besetzt werden<sup>42</sup>. Obwohl unter den Familienangehörigen durchaus Leute zu finden sind, die ausgebildet und fähig sind, solche Stellen zu besetzen, kommt es doch häufig vor, daß die Funktionsträger unzureichend mit den Aufgaben vertraut sind und nur deshalb angestellt wurden, weil sie zu der Leitungsspitze gute Beziehungen haben oder gar zu ihr im Verwandtschaftsverhältnis stehen. Den Vorwurf des Nepotismus müssen sich demnach viele indische Unternehmen zu Recht gefallen lassen.

Die indischen Staatsunternehmen deckten bisher ihren Bedarf an Führungskräften hauptsächlich aus den Reihen des Verwaltungspersonals und der Behörden. Diese Leute, obwohl mitunter hervorragende Administratoren und zum Teil dem alten Indian Civil Service angehörend, haben kaum die notwendige industrielle Erfahrung, um große Industriekonzerne zu leiten. Auch pensionierte Armeeoffiziere sind vielfach zu Industriemanagern aufgerückt. So ist z. B. der General-Manager des Stahlwerks in Durgapur ein ehemaliger Generalmajor des Heeres.

Während die Besetzung von Top- und Middle-Managementstellen mit ausgebildeten und erfahrenen Führungskräften in der indischen Industrie ein Engpaß bleibt, wirft

seines Kollegen, des Produktionsdirektors. Der Produktionsdirektor redete ihm zu, die Stellung doch anzunehmen, obwohl er genau wußte, daß er als nächster die Stellung bekommen würde, sollte der Verkaufsdirektor sie ablehnen. Schließlich trat der Verkaufsdirektor die Stellung doch an und war auch erfolgreich. — Vgl. Chowdhury, K., *Social and Cultural Factors in Management Development*, S. 442–452, in: Webber, R., ed., *Culture and Management*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1969, hier S. 445 f.

<sup>39</sup> Ebenda.

<sup>40</sup> Eine ausgezeichnete Parodie des Entscheidungsprozesses in indischen Unternehmen liefert: Rangenaeker, S., *How To Avoid Making Decisions*, in: *Stream* (April 1968), S. 40–45.

<sup>41</sup> Vgl. Anmerkung 17.

<sup>42</sup> Vgl. Harbison, F., Myers, C., *Management in the Industrial World*. New York: McGraw Hill, 1959, S. 147 f.

die Besetzung von Stellen im Unterbau keine Probleme auf, zumindest was die Quantität betrifft. Für Millionen von jungen Leuten, die jährlich nach Absolvierung des „Bachelor-Degree“ indische Universitäten verlassen, bieten gerade solche Jobs, für die wenig Spezialwissen und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung verlangt und entsprechend geringe Anforderungen an den Mann gestellt werden, eine gute Möglichkeit, im Berufsleben Fuß zu fassen. Zum Teil werden solche Stellen angesichts des starken Angebotüberhangs von solchen Arbeitskräften bis zu doppelt besetzt. Insbesondere Staatsunternehmen fühlen sich im Hinblick auf ihre soziale Funktion in stärkerem Maße verpflichtet, Leute auch außerplanmäßig einzustellen. Dadurch ist die Unternehmensleitung nicht genötigt, den Arbeitsablauf zu vereinfachen und Rationalisierungsmaßnahmen einzuführen. Ja, sie wird sogar nicht selten von den Angestellten und Gewerkschaften mit Gewalt davon abgehalten. Man denke nur an die Unruhen in Indien, die durch die Einführung von EDV-Anlagen in manche Unternehmen versucht wurden. Es liegt auf der Hand, daß Überbesetzungen von Arbeitsplätzen zur Ineffizienz, niederen Arbeitsmoral und Verantwortungslosigkeit der Angestellten beitragen. Häufiges unentschuldigtes Fernbleiben von der Arbeit ist ein weiteres Problem, mit dem sich die Unternehmensleitung konfrontiert sieht. Jeder, der indische Banken, Versicherungen und andere, vor allem öffentliche Behörden und Unternehmungen besucht hat, kennt die überfüllten, lauten Arbeitsräume, wo sich Berge von Akten und Papier auf den Tischen stapeln und zu dem heillosen Durcheinander beisteuern. Angesichts solcher Verhältnisse muß man sich nicht wundern, wenn Leitungskräfte einen beträchtlichen Teil ihrer Arbeitszeit für banale Personalfragen, Anweisungen und Aufsicht aufbringen müssen und dann wenig Zeit für kreative, dem Unternehmensziel fördernde Arbeit haben<sup>43</sup>.

Die Probleme des Faktors Arbeitskraft und des Arbeitsverhaltens der indischen Belegschaft, auf die hier nur hingewiesen werden kann, werden heute von vielen Unternehmensleitungen als die gravierendsten, ja sogar als eine große Gefahr für die Entwicklung Indiens angesehen. Zusammen mit den Gewerkschaften und den linksgerichteten Landespolitikern und -parteien fördern die Arbeiterschutzgesetze Indiens heute die frapierende Disziplinlosigkeit der Belegschaften. Arbeitsverweigerungen sind keine Seltenheit mehr. Vorgesetzte müssen häufig davon absehen, Anweisungen zu geben oder auch nur den Versuch zu machen, eine gewisse Disziplin durchzusetzen, weil sie Repressalien seitens der Arbeiter zu befürchten hätten. „Gheraos“, eine totale und unter Umständen tagelange Einsperrung des Führungspersonals in ihren Arbeitsräumen durch die Arbeiter, ohne Zuführung von Nahrung und Wasser, sind ein von den Arbeitern vielerorts, insbesondere in West-Bengalen häufig gebrauchtes Mittel, um ihre Forderungen durchzusetzen<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> Dem Verfasser ist ein Fall bekannt, wo die Besitzerin und zugleich Leiterin einer Konfektionsfabrik in Indien manchmal den ganzen Tag für die Schlichtung von kleinen Streitigkeiten zwischen den Arbeitern aufbringen muß. Männliche Arbeitskräfte, an Umgang mit fremden Frauen überhaupt nicht gewohnt, werden durch die Anwesenheit von Näherinnen zu Unsinnigkeiten, ja Kindereien gereizt; sie erlauben sich Späße und Scherze mit ihnen, die oftmals zum Tränenausbruch der Frauen führen. Diese weigern sich dann zu arbeiten und müssen von der Besitzerin mit viel Geduld und Schmeichelei zur Wiederaufnahme der Arbeit überredet werden.

<sup>44</sup> Vgl. Röh, K., a.a.O., S. 423 ff. — De, N., Srivastava, S., *Anatomy of a Gherao*. Bombay: Asia Publishing House, 1968. — Myers, C., *Labor Problems of the Industrialization of India*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1958, S. 93 ff.

Die Organisation des Arbeitsablaufs im Sinne einer Feinregelung der Gesamtaufgabe wird durch fehlende Motivation, Disziplin und Ausbildung der Mitarbeiter somit stark in Mitleidenschaft gezogen. Ferner ist die Arbeitsvorbereitung in indischen Betrieben sehr überlastet, weil sie den Leuten jeden Handgriff vormachen muß.

#### 4. Probleme der Kontrolle

In der vorhin erwähnten Ungenauigkeit und Unklarheit der Zielbildung und folglich der Planung liegen im wesentlichen die Probleme der Kontrolle in indischen Unternehmungen; denn zum Vorgang des Kontrollierens gehört die Vorgabe von Normen oder Sollgrößen, welche durch die Planung festgelegt und an denen die tatsächlich erreichten Leistungen gemessen werden<sup>45</sup>.

Die Schwierigkeiten der Kontrolle werden ferner dadurch vergrößert, daß vielfach die angegebenen Sollgrößen außerdem unrealistisch sind, also auch unter den besten Voraussetzungen und Bedingungen der Organisation unerreichbar wären<sup>46</sup>. Dieses Problem des Anspruchsniveaus macht es der Kontrolle, insbesondere der Managementfunktion, die sich für die Erreichung des Gesamtzieles verantwortlich zeichnet, unmöglich zu eruieren, ob die festgestellten Abweichungen z. B. der Rentabilität oder des Umsatzes, objektiver oder subjektiver Art sind, d. h. waren die Sollgrößen grundsätzlich nicht zu erreichen oder werden sie nur von dieser bestimmten Organisation nicht erreicht. Infolgedessen wird das „Responsibility Accounting“ erschwert und vor allem auch die Durchführung einer Fehlerquellen- und Ursachenforschung.

Das Problem der Vorgabe von Normen und Standards steht bei der Kontrolle abgegrenzter Aktivitäten auf dem technischen Bereich ebenfalls im Vordergrund. Die indische Industrie ist noch zu unerfahren, um bindende und überall für jede Phase des Produktionsprozesses als allgemein gültig anzusehende Standards auszuarbeiten. Die Arbeitsbedingungen innerhalb Indiens, ja sogar von Unternehmen zu Unternehmen, weichen wegen der stark unterschiedlichen quantitativen und qualitativen Ausstattung mit Produktionsfaktoren sehr voneinander ab. Dies hat zur Folge, daß z. B. die Selbstkostenstruktur, selbst eines durchwegs vergleichbaren Produktes, von Hersteller zu Hersteller beachtliche Divergenzen aufzeigen kann. Freilich kann man Standards entwickeln, die auf jeden Betrieb und seine Ausstattung zugeschnitten sind; doch selbst dies wird erschwert durch die Qualitätsfluktuationen von Rohstoffen, Halbzeugen und Vorprodukten, die nur schwer die Festsetzung von über einen gewissen Zeitraum gültigen Normen ermöglichen. Dadurch wird beispielsweise die Errechnung von Standardkosten und die Kostenkontrolle in der Kostenträger- und Kostenstellenrechnung zum Problem<sup>47</sup>.

Zu den Problemen der Kontrolle in indischen Unternehmungen gehört auch die Beobachtung der etwaigen Abweichungen, insbesondere bei abgegrenzten Aktivitäten

<sup>45</sup> Vgl. Koontz, H., O'Donnel, C., Principles of Management. New York: McGraw Hill, 4. Auflage 1968, S. 639 f.

<sup>46</sup> Vgl. S. 193 f. dieser Abhandlung.

<sup>47</sup> So wird beispielsweise oft der „normal errechnete“ Aufwand an Montagekosten und -zeit für Werkzeugmaschinen überschritten, weil die von auswärts bezogenen und an sich nach vorgegebenen Zeichnungen bestellten Einbauteile vielfach wegen Ungenauigkeit der Maße vom Bezieher nochmals maschinell bearbeitet werden müssen.

im technischen Bereich. Die Kontrollsysteme von Industrieunternehmen bedienen sich einer Reihe von zueinander in Beziehung stehenden Berichtsdokumenten, die in gewissen, von den Ingenieuren und der Unternehmensleitung festgesetzten Zeitabständen im Betrieb vom Bedienungspersonal ausgefüllt werden müssen. Angesichts des hohen Analphabetentums in Indien aber ist es nicht immer leicht, einen Mann aus den Arbeiterschichten zu finden, der lesen und schreiben kann. Damit allein wäre es aber nicht getan. Der Mann müßte außerdem über ein gewisses technisches Verständnis verfügen, um z. B. Ölmesser, Druckanzeiger und technische Anweisungen lesen bzw. ablesen und verstehen zu können<sup>48</sup>.

Als Folge des niedrigen Ausbildungsstandes und der geringen Arbeitsmoral der Arbeiterschaft kommen noch die Probleme der Qualitätskontrolle hinzu. Im Gegensatz z. B. zu Japan, wo die Qualitätskontrolle fast zu einem heiligen Ritual geworden ist<sup>49</sup>, fehlt in Indien, nicht zuletzt wegen ungenügender Einsicht in die Arbeitsweise der Industrie, vielfach die Verpflichtung, gewissen Normen und Vorgaben gerecht zu werden. Sogar die Qualitätsinspektoren verfallen im Laufe der Zeit einer gewissen Laxheit, so daß die Unternehmensführung Kontrollsysteme ersinnen muß, die auch diese Pannen ausschalten helfen. Die Leitung des Kirloskar-Cummins-Gemeinschaftsunternehmens hat z. B. die Qualitätsinspektoren in Gruppen eingeteilt und weist ihnen stets neue Aufgabenbereiche zu. Dadurch werden die Inspektoren gezwungen, die Werkstückzeichnungen stets von neuem zu lesen, und es werden auch Nachsichtigkeiten gegenüber bestimmten Arbeitern vermieden<sup>50</sup>.

### III. Schlußbetrachtung

Aus der „Froschperspektive“ betrachtet, drückt sich die erfolgreiche Industrialisierung in der erfolgreichen Gründung und Führung von Industrieunternehmen aus. Umgekehrt sind Fehlschläge auf den ungenügenden Gebrauch entsprechender Führungstechniken durch die Leitungen der Unternehmen zurückzuführen, zumal heute durch den hohen Grad der Technologisierung eine Festlegung von Zeit und Kapital erforderlich ist, die das Unternehmen in seiner Aktionsfreiheit und Beweglichkeit relativ inflexibel, und damit eine differenzierte Planung, Organisation und Kontrolle zur Notwendigkeit macht<sup>51</sup>.

Um so mehr erscheint es dann paradox, wenn die Industrialisierung in einem staatlich-geplanten Wirtschaftssystem, wie dem indischen gerade durch die unzulängliche Planung und Organisation, sprich Führung seiner Industrieunternehmen, Rückschläge erleiden muß. In diesem Sinne weist McClelland darauf hin, daß nicht

<sup>48</sup> So werden beispielsweise Angehörige der Sikhsekte überall in Indien wegen ihrer ausgezeichneten Eignung für technische Berufe bevorzugt als Mechaniker, Schlosser usw. eingestellt – ein Grund übrigens für die vielerorts stattfindenden Kommunalunruhen, weil sich die Einheimischen durch die Bevorzugung der Sikhs benachteiligt fühlen, zumal die technischen Berufe auch besser bezahlt sind als viele anderen. Vgl. auch Sperling, B., Die Rourkela Deutschen, Aachen: Dissertation, 1965, S. 63 f.

<sup>49</sup> Vgl. Koyanagi, K., Quality Emphasis in Japan's Postwar Trade. A Report to the CIOS XIII International Congress. New York, 1964.

<sup>50</sup> Vgl. Baranson, J., a.a.O., S. 79.

<sup>51</sup> Vgl. Galbraith, J., Die moderne Industriegesellschaft. (Übers. von N. Wölfel.) München: Droemer Knauer Taschenbuchausgabe, 1968, S. 18 ff.

die externen Ressourcen (Bodenschätze, Märkte, Fabriken usw.) für den Aufstieg der Volkswirtschaften verantwortlich sind, sondern der darin wirkende Unternehmergeist, der es versteht, über diese Ressourcen entsprechend zu verfügen. Nicht die Politiker oder Wirtschaftsplaner sind es, die bestimmen, ob die Planungsziele erreicht werden, sondern die Leitungen und Führungskräfte von Unternehmungen<sup>52</sup>. Haben also die Leitungen und Führungskräfte indischer Unternehmungen versagt?

Wir haben versucht zu zeigen, daß die Industrieunternehmung in Indien nicht das Glück hat, in einem kulturellen System zu arbeiten, dessen Wertvorstellungen und Glaubenssätze als förderlich für die Unternehmensführung angesehen werden können. Im Gegenteil, da die Unternehmensführung in ihrer Verhaltensweise durch das technische, wirtschaftliche, politische und kulturelle System der Umwelt beeinflusst wird<sup>53</sup>, erweisen sich manche Traditionen und soziale Institutionen dieser Umwelt als unvereinbar mit der industriellen Betätigung, da sie hemmende Einflüsse auf das Unternehmen und sein Management ausüben. Mit anderen Worten, es wäre verfehlt zu behaupten, die indische Unternehmensführung habe in ihrer Funktion versagt. Nur handelt sie nicht im Sinne eines modernen Management, vielmehr, sie kann vielfach nicht so handeln. In einem Land, in dem sich sogar der „Vater der Nation“ gegen die Einführung von Maschinen und Mechanisierung heftig gewehrt hat<sup>54</sup>, müssen noch Attitüden herrschen, die jedem modernen Management die Wahrnehmung seiner Aufgaben im wirtschaftlich-befriedigenden Sinne schwer machen, zumal sich das Management selbst auch aus den Angehörigen dieses Landes zusammensetzt.

Ein gewisser Beitrag zur Verbesserung der Managementleistungen könnte durch verstärkte Maßnahmen zur Ausbildung des Managementnachwuchses erzielt werden. Vor allem erscheint es notwendig, daß die Managementinstitute in Indien, von denen es heute zwei gibt, Führungstechniken entwickeln und lehren, die der indischen Umwelt angepaßt sind und den indischen Verhaltensweisen Rechnung tragen.

Doch die Industriekomplexe und -unternehmungen moderner Prägung, die man heute in Indien zu gründen und führen versucht, sind ursprünglich das Produkt einer Geisteswelt, die sich von der indischen sehr unterscheidet. Deshalb scheint es, daß auf die Dauer gesehen, eine erfolgreiche Industrialisierung Indiens nicht nur von der Anpassung der Führungstechniken seiner Unternehmungen an die Umwelt abhängt, sondern auch umgekehrt von einer Reorientierung der Wertvorstellungen der Gesellschaft, in der die moderne Unternehmung ihre Aufgabe erfüllen soll<sup>55</sup>.

<sup>52</sup> Vgl. McClelland, D., *Business Drive etc.*, a.a.O., S. 106.

<sup>53</sup> Vgl. Skinner, W., *Management of International Production*, in: *Harvard Business Review* (Sept./Okt. 1964), S. 125–136), hier S. 132.

<sup>54</sup> Vgl. Mukerji, D., *Mahatma Gandhi's Views on Machines and Technology*. S. 112–120 in: *Webber, R., ed.*, a.a.O., hier 113 f.

<sup>55</sup> Vgl. *The ILO and Asia*. Geneva: International Labor Organization, 1962, S. 1.