

# Innovationen aus Fernost – Lernen von Indern

von Dipl.-Ing.(FH) Wolfgang Bergthaler & Mag. (FH) Stefan H. Mey MA: [www.indische-wirtschaft.at](http://www.indische-wirtschaft.at)

Europa ist in der Zwickmühle: Scheinbar sind die Wohlfahrtsstaaten Europas in einem Schuldenkreis gefangen; der Status Quo könnte aber nur durch ein Wirtschaftswachstum von mindestens zwei bis drei Prozent gehalten werden. Vom Glauben an langfristigen und nachhaltigen Wohlstand für alle haben sich viele Europäer seit den Auswirkungen der letzten Wirtschaftskrise verabschiedet. Tatsächlich erleben viele von ihnen bereits heute Reallohn-Einbußen; es wird eine Ausdünnung des Mittelstands und steigende Armut in Europa beobachtet. Mit diesem Beitrag wollen die Autoren zeigen, wie sich Europa Inspiration für innovative Lösungen im Wachstumsmarkt Indien holen kann.

## Letzter Strohalm für Europa: Innovation durch F&E

Die Europäer wollen ihren Lebensstandard erhalten. Vor allem vor Wahlen widmet sich die Politik Themen wie der Erhöhung der Forschungsquote und Förderung der Innovationskraft. EU-Zielen zufolge sollte Europa bis 2010 der wettbewerbsfähigste und dynamischste wissensbasierte Wirtschaftsraum der Welt werden (Lissabon-Prozess). Auf der Webseite der Europäischen Union heißt es:

*„Forschung und Innovation helfen, Arbeitsplätze, Wohlstand und Lebensqualität zu schaffen. ... Forschung und Entwicklung (F&E) tragen zum Wirtschaftswachstum und zur Schaffung von Arbeitsplätzen bei. Zudem helfen neue Technologien dabei, gesellschaftliche Herausforderungen wie Armut, Gesundheitsprobleme und Umweltverschmutzung zu bewältigen. ... Obwohl die EU in zahlreichen Technologien weltweit führend ist, sieht sie sich in zunehmendem Maße mit Herausforderungen durch traditionelle Mitbewerber und aufstrebende Wirtschaften konfrontiert. ...“<sup>1</sup>*

Heute macht sich Ernüchterung breit. Europa ist global noch weiter zurückgefallen. Im Jahr 2000 hat man sich noch Japan und die USA als Messlatte genommen. Zehn Jahre später sind die drei großen Player der Nachkriegszeit (USA, Japan und Europa) im Begriff von den „aufstrebenden Wirtschaften“ überrundet zu werden – und das bezieht sich nicht auf die günstigen Produktionsbedingungen oder Sozialdumping, sondern auf die von der EU beschworene Innovationskraft.

Stagnation oder gar Rezession schaden den Volkswirtschaften und der Gesellschaft. Ein konstant hohes BIP-Wachstum kann in Europa jedoch nicht mehr auf natürliche Weise - über Effizienzsteigerung, Bevölkerungszuwachs oder nachhaltigen Konsum - erzielt werden. Westliche Unternehmen bedienen weitgehend gesättigte Märkte mit einem Überangebot an vergleichbaren Produkten. Alleine um in diesen Verdrängungsmärkten zu überleben müssen Milliardenbeträge in Marketing investiert werden.

Mit Innovationen soll alles besser werden. Doch welche echten Innovationen haben wir die letzten zehn Jahre wirklich gesehen: Smartphones? Web 2.0? Hybridfahrzeuge? Alternativenergie? Mit den meisten Entwicklungen dieser Art bedienen die globalen Unternehmen nur ein paar hundert Millionen Mittelstandskonsumenten in Europa, Japan und Nordamerika, die sich diese alten Technologien in neuem Design leisten können und wollen. Obwohl die Wirtschaft immer nach neuen Märkten sucht, wurden die gut vier Milliarden (!) Konsumenten in Asien, Afrika und Lateinamerika bis jetzt nicht wahr-, geschweige denn ernst genommen. Und das, obwohl Innovation „Armut, Gesundheitsprobleme und Umweltverschmutzung“ bewältigen sollte. Davon gibt es in den Entwicklungsländern wohl genug für einen ausreichend großen Gesamtmarkt. Warum kocht Europa

---

<sup>1</sup> [http://europa.eu/pol/rd/index\\_de.htm](http://europa.eu/pol/rd/index_de.htm)

nur im eigenen Saft? Ist das Ignoranz? Arroganz? Mangelnde Perspektive? Oder mangelt es uns tatsächlich an echten Innovationen?

## "Next practice" statt "best practice"

Wenn Europa tatsächlich so innovativ wäre, dann könnten wir Produkte entwickeln, die leistungsfähig sind und einen Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität der Ärmsten leisten. Ist es dann nicht naiv, nur Produkte für 10 bis 20 Prozent der weltweiten Bevölkerung zu entwickeln?

Während die Europäische Union den Innovationsgeist beschwört, sind die wirklich kreativen Unternehmer und Wissenschaftler der Entwicklungsländer ausgezogen, um mit ihren innovativen Lösungen die Welt zu erobern. Als Musterschüler der Innovation gilt nach Ansicht der Autoren der Wachstumsmarkt Indien.

In Indien leben heute 1.150.000.000 Menschen, davon 700 Millionen Menschen in bescheidenen Verhältnissen, an oder unter der Armutsgrenze und müssen von ein paar Dollar pro Tag leben. Ihnen mangelt es am Nötigsten: Grundbedürfnisse wie Ernährung, Trinkwasser, Hygiene, Behausung, Energieversorgung, Ausbildung sind nicht nachhaltig befriedigt. Alle Ressourcen sind Mangelware, insbesondere die finanziellen. Diese Probleme wird man wohl nur mit unternehmerischer Kreativität lösen können und nicht mit alten Rezepten des letzten Jahrhunderts.

Wissenschaftlich beruhen die Grundlagen dieser Entwicklung vor allem auf den Forschungen von C.K. Prahalad, einem indischen Wirtschaftsprofessor, dem es nicht um marginale Verbesserungen und Optimierungen („mehr vom Gleichen“ oder „Costcutting“) geht, sondern um neuartige Lösungen, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Marketingansätze und Distributionssysteme. Er spricht treffend von „*Next practice, not best practice*“ und von Entrepreneurship, konkret **Social Entrepreneurship**. Dabei geht es um Auflösung alter Strukturen, Hinterfragen traditioneller Marktmächte und Aufbrechen von Konventionen zu Gunsten der Innovation für einen sozialen Zweck.

Weltweit bekannt wurde Prahalad Anfang der 90er Jahre durch die Entwicklung des Konzepts der Kernkompetenzen. Dabei beschrieb er in Zusammenarbeit mit Gary Hamel die Fähigkeiten eines Unternehmens, wesentlichen Kundennutzen zu liefern und sich so von der Konkurrenz zu differenzieren. Basierend auf diesen Ergebnissen und motiviert durch die enormen ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen in seiner alten Heimat Indien, fokussierte er um die Jahrhundertwende seine Forschung verstärkt auf Entrepreneurship für Märkte mit geringer Kaufkraft am Fuße der Pyramide (englisch: bottom of the pyramid – BoP markets).

## Der Fuß der Pyramide als Markt von morgen

Der globale Wohlstand - basierend auf dem Einkommen - lässt sich gut als Pyramide darstellen. An der Spitze stehen die Reichen, im weitesten Sinne aus den Ländern der „westlichen“ Welt. Vier Milliarden Menschen bilden den Sockel der Pyramide. Ihr tägliches Einkommen beträgt weniger als zwei US-Dollar, mit denen sie ihr Leben bestreiten müssen. Diese Personen haben durch ungünstige Voraussetzungen nicht die Möglichkeit, mehr Einkommen zu generieren.

Es gibt eine Menge an Vorurteilen gegenüber diesen Konsumenten und BoP-Märkten, die aber nicht mehr länger haltbar sind und immer öfter erfolgreich widerlegt werden können:

- Entgegen allen Vermutungen ist die Kaufkraft in BoP-Märkten riesig. Immerhin sprechen wir von vier Milliarden Menschen mit ähnlichen Grundbedürfnissen (etwa Ernährung, Hygiene, Bildung, Kommunikation, Finanzdienstleistungen).
- Meist wird angenommen, die Armen könnten sich die angebotenen Produkte nicht leisten. In Wahrheit ist aber die Kostenstruktur der Produkte das Problem: Organisationsstrukturen mit gewaltigen Overhead-Kosten, Prozesse die keinen unmittelbaren Kundennutzen schaffen

und ineffiziente Vertriebskonzepte mit zahlreichen Zwischenhändlern; das meiste Geld wird für Marketing in gesättigten Märkten „investiert“. Grund dafür ist, dass die Unternehmen selbst im Mittelpunkt stehen, aber nicht die Kunden mit ihren speziellen Bedürfnissen.

- Eine weitere Fehleinschätzung: Die Armen könnten und wollten nicht mit neuen Technologien umgehen. Das Gegenteil ist der Fall! Die Armen haben weniger Berührungspunkte mit neuen Technologien. Sie konnten sich nie an die „alten“ gewöhnen. In Indien gibt es jeden Monat 20 Millionen neue Mobilfunkkunden, fast vollständig aus BoP-Märkten.

- Die vorherrschende Meinung vieler Unternehmer aus Industriestaaten ist, dass alle Innovationen aus der westlichen Welt kommen – das Gegenteil ist der Fall. Fast alle Innovationen für BoP-Märkte kommen aus den Entwicklungsländern selbst. Der Grund dafür sind effizientere und effektivere Prozesse, sowie die Notwendigkeit, mit minimalem Ressourceneinsatz den Kundennutzen zu maximieren und ein besseres Verständnis für die Anforderungen des Marktes und der Kundenbedürfnisse.

Es geht darum, mit Konventionen zu brechen. Nur weil ein System besteht, muss es nicht richtig oder gut sein. Auch im Westen gibt es immer wieder revolutionäre Geschäftsideen, die ganz neue Märkte erschließen.

Zum Beispiel haben die Low-Cost-Airlines es geschafft, Fliegen günstiger zu machen als Bahnfahrten. Weg vom Luxusgut und Statussymbol, hin zum Massenmarkt. Bei (Social) Entrepreneurship geht es immer darum, neue Konzepte zu denken – auf der *grünen Wiese*, ohne Altlasten und frei von allen Konventionen mit dem Ziel: *Mehr Kundennutzen zu einem Bruchteil des Preises!* Wie wir im folgenden Kapitel anhand von Beispielen sehen werden, gelingt das den Indern besser als den Europäern.

## **Social Entrepreneurship als Motor für Innovationen**

Der indische Staat kann seine Verteilungs- und Versorgungspflichten nicht zufriedenstellend erfüllen, der NGO-Sektor ist überfordert und deren Modelle durch das Spenden-Modell nur bedingt skalierbar. Bleiben also nur noch die Unternehmer, die neben dem Produktionsproblem nun auch das Verteilungsproblem lösen müssen.

Sozialunternehmer erkennen die ökonomischen Probleme als unternehmerische Chance. Die neuen Ansätze sind gekennzeichnet durch Wirtschaftlichkeit, ökologische und soziale Nachhaltigkeit und Skalierbarkeit. Vor allem sind sie aber innovativ und im Sinne von Schumpeter kreativ zerstörerisch. Indien ist (wie alle anderen Entwicklungsländer) zu Innovation verdammt, um die gewaltigen Probleme zu lösen.

*„Wenn wir aufhören, die Armen als Opfer oder als gesellschaftliche Belastung zu sehen und stattdessen erkennen, dass sie flexible und kreative Unternehmer und preisbewusste Konsumenten sind, eröffnet sich plötzlich eine völlig neue Welt der Möglichkeiten.“*

So beginnt C. K. Prahalad sein Buch “Der Reichtum der Dritten Welt. Wie wir die Armut mit Gewinnen besiegen können” - das Standardwerk zum Thema Social Entrepreneurship.

Unter Social Entrepreneurship (SE) versteht er ein unternehmerisches Unterfangen, dessen Hauptziel das Lösen sozialer Probleme statt der Maximierung von Profit ist. Im Gegensatz zu NGOs sind Social Enterprises (so heißen Firmen, die SE als Geschäftsmodell verfolgen) nicht von Spendengeldern abhängig, zudem sehen sie die Nutznießer Ihrer Leistungen als Kunden und nicht als Almosenempfänger.

Gute Produkte treffen durch intelligente Marketinginstrumente und Vertriebskanäle auf eine gewaltige Nachfrage, befriedigen die Bedürfnisse, die die Kunden wirklich haben und schaffen damit für die Unternehmer nachhaltige Profite, die sie wiederum für die Expansion nützen. Profit ist nicht das Ziel, sondern Mittel zum Zweck.

Bekannte Beispiele von SE sind im Bereich der Finanzdienstleistungen zu finden: Unter dem Namen „Micro Finance“. Seit Muhammad Yunus, Gründer der Grameen Foundation, 2006 den Friedensnobelpreis für sein Konzept des Micro Finance bekommen hat, wurde dieses System einer größeren Öffentlichkeit bekannt.

Doch auch in anderen Branchen gibt es höchst innovative Ansätze:

- Der **Tata Nano**, ein viersitziger Kleinwagen des indischen Automobilherstellers Tata, wurde als „One-Lakh-Car“ beworben – ein Auto, das nur 100.000 indische Rupien, also rund 1.700 Euro, kostet. Jeder Mensch hat das Bedürfnis nach Mobilität, und so explodierte die Nachfrage in Indiens wachsender Mittelschicht geradezu: Da Tata die Nachfrage zu diesem Preis vorerst nicht bedienen konnte, wurden die ersten 100.000 Autos verlost – die jährliche Produktionskapazität liegt bei nur 60.000 Autos. Das Nano-Konzept findet auch im eigenen Unternehmen Nachahmer: In der Multi-Millionen-Metropole Mumbai sollen am Stadtrand Nano-Wohnungen entstehen.

- „Preiswert und gut“ ist auch das Prinzip des **“35-Dollar-Tablet-PCs”**: Ein Gerät, das dem iPad des IT-Riesen Apple sehr ähnlich sieht, aber auf dem offenen Betriebssystem Android läuft, zudem über Anschlüsse wie USB oder Slots für SD-Karten verfügt, ebenso wie Wireless LAN – und das alles zu einem Preis von 35 Dollar. Das Gerät soll vor allem in Schulen zum Einsatz kommen, der Beginn der serienmäßigen Produktion ist für 2011 geplant. Der englischsprachigen indischen „Economic Times“ zufolge ist sogar eine mit Solarenergie betriebene Version für Gegenden mit schlechter Stromversorgung angedacht. In der TV-Sendung „Gadget Guru“ sagte der indische Bildungsminister Kapil Sibal, er wolle den Preis gar auf zehn Dollar drücken: „Denn die Preise für Prozessoren sinken weltweit, aber die Preise für Tablet-PCs steigen – und das ist ein Fehler“, sagt er. Zudem fügt er lächelnd hinzu, er wolle dieses Angebot nicht auf Indien beschränken – alle Kinder weltweit sollen von der indischen Innovation profitieren. Hier schafft die indische Regierung das, was die „One Laptop per Child“-Foundation jahrelang versucht hatte: Jedem Kind günstig Zugang zu neuen Technologien, und somit Bildung, zu ermöglichen.

- Auch die Social Entrepreneurs nutzen moderne Technologien: **ekgaon** gibt spezielle Services an Bewohner ländlicher Gebiete heraus. Auf ihrem Mobiltelefon erhalten die Bäuerinnen und Bauern einerseits eine Möglichkeit zu mobilem Banking – eine essentielle Sache, da viele von ihnen fernab der nächsten Bankfiliale leben. Andererseits erhalten sie Ratschläge zu ihrer Profession: Welche Saat sollen sie pflanzen? Wie pflanzt man die Saat richtig? Wie sind die Marktpreise für die Ernte? Gibt es Unwetterwarnungen? Die Meldungen kommen per SMS; da es unter den Bauern viele Analphabeten gibt, wird der Text auch in gesprochene Sprache umgewandelt. Die Zielgruppe ist groß: „Die Anzahl der Bauern in Südasien entspricht in Größe der gesamten EU-Bevölkerung“, sagt Vijay Pratap Singh Aditya von ekgaon im Gespräch mit indische-wirtschaft.at – weiteres Wachstum ist bereits geplant: ekgaon hat den afrikanischen Markt im Visier.

- Auch das Social Enterprise **ZMQ Software Systems** nutzt das Handy: Über Handy-Spiele werden die Menschen über Tuberkulose, HIV und Schwangerschaft aufgeklärt. Dabei ist wichtig, dass die Spiele auf der simplen Programmiersprache Java laufen – dadurch funktionieren sie auch auf den preiswerteren Geräten. Die Spiele funktionieren ebenso als PC-Versionen; laut Co-Gründer Hilmi Quraishi ist man im Gespräch mit Microsoft, ob ein Spiel in Indien standardmäßig mit Windows mit geliefert werden soll.

- Und schließlich sind es auch die Dependancen großer Konzerne, die unternehmensintern für Aufsehen sorgen: **HP** Indien entwickelte eine Möglichkeit, auch billige Handys an das Internet anzuschließen: Mit „Wohnmobile“ werden Teile von Websites in Budgets verwandelt; der Kunde kann die entsprechenden Informationen per Anruf oder SMS abrufen. Eine neue Programmierung der jeweiligen Website ist nicht nötig; mit einfachen Schritten können Unternehmen jene 700 Millionen Inder erreichen, die in Indien bereits ein Handy haben.

Diese Beispiele sind bloß die Spitze des Eisbergs. Die Anzahl erfolgreicher Produkte und

Dienstleistungen aus Indien wächst täglich.

## Warum sind Inder kreativer als Europäer?

### 1. Optimale Ressourcennutzung und hohe Risikobereitschaft

„*Not macht erfinderisch*“: Indien ist der ideale Nährboden für Kreativität, oft aus purer Notwendigkeit zu überleben. In Indien leidet ein Großteil der Bevölkerung an Ressourcenengpässen. Daher sind Inder - Menschen, die mit wenig auskommen müssen - Meister der Improvisation; sie sind hoch-kreativ und innovativ, wenn es darum geht einfache und kostengünstige Lösungen zu schaffen.

Mit „*Jugaad*“ (Hindi) wird ein indisches Wort in den englischen und deutschen Sprachgebrauch übernommen, das beschreibt, was die indische Innovationskraft auszeichnet: Mit minimalem Ressourcenaufwand das Maximum zu erreichen. *Jugaad* ist das Konzept, unter Ausnutzung aller Regeln, Improvisationskunst und unter Zuhilfenahme aller Tricks und „Workarounds“ eine geschickte und kostengünstige Lösung zu schaffen, die den Bedürfnissen genügt. Dennoch: Trotz aller Kreativität wäre es vermessen, bei *Jugaad* von bahnbrechender Innovation zu sprechen.

Innovationen sind Erneuerung im Sinne von wesentlichen Verbesserungen. Kreativität ist die Mutter der Innovation und stark kulturell geprägt. Gesellschaften mit hoher Bereitschaft, Risiken einzugehen (mit einem niedrigen Uncertainty Avoidance Index), wie etwa Indien, tun sich leichter mit Kreativität und Innovation – denn Risikobereitschaft ist der Nährboden für echte Innovationen.

### 2. Vorteil durch Vielfalt

Indien ist eines der vielfältigsten und diversifiziertesten Länder der Welt. Nicht umsonst spricht man von einem Subkontinent. Die kulturelle Vielfalt des Landes ist weltweit einzigartig.

Die Inder sind im eigenen Land einer unüberschaubaren Menge an Einflüssen ausgesetzt – verschiedenen Sprachen, Schriften, Religionen und Gebräuchen. Indien ist keine Mischkultur, sondern ein Nebeneinander unzähliger ethnischer, religiöser, sozialer Schichten, die Seite an Seite leben. Als Inder lernt man sehr bald die kulturellen Unterschiede zu erkennen, damit umzugehen, und sich in jeder Lebenssituation neu anzupassen. Durch dieses Umfeld sind sie es gewohnt, mit fremden und neuen Rahmenbedingungen zurecht zu kommen. Diese Anpassungsfähigkeit ist die Grundlage für kreatives Denken und Innovationsgeist.

Denn die Kombination dieser verschiedenen kulturellen Faktoren führt zu neuen Ideen. Frans Johansson beschreibt in seinem Bestseller „*The Medici Effect*“ wie sich „*Diversity*“ überproportional positiv auf die Innovationsfähigkeit auswirkt: Alle neuen Ideen sind Kombinationen vorhandener Ideen. Je weiter entfernt (*diverse*) die verknüpften Ausgangsideen sind, desto bahnbrechender werden die neuen Ergebnisse sein.

Das gilt vor allem für Indien, das oft mit dem Slogan „*unity in diversity*“ beschrieben wird. Dort gibt es kein Team, das nicht „*diverse*“ ist. Hindus der unterschiedlichsten Kasten, Moslems, Sikhs, Jains und Christen, aus den unterschiedlichsten Landesteilen, arbeiten gemeinsam in den verschiedensten Organisationen, Firmen, aber auch in Verwaltung und Politik.

Ein bezeichnendes Beispiel für diese Diversity: Im Jahr 2004 gewann die Christin Sonia Gandhi die nationalen Wahlen, um dann den Weg für den zukünftigen Premierminister Manmohan Singh (Sikh) frei zu machen und vom muslimischen Präsidenten Abdul Kalam angelobt zu werden – als Regierungschef eines Landes mit Hindu-Mehrheit. Das Kabinett besteht aus Ministern verschiedenster Landesteile, die unterschiedlichste Sprachen sprechen – so sieht gelebte Vielfalt aus.

Wir Europäer hingegen nutzen das "Diversity"-Potential der Europäischen Union nicht annähernd aus. Die EU muss Indien werden – zumindest was die Integration und Vernetzung aller europäischen Nationen betrifft. In dieser Diversity liegt unglaubliches kreatives Potential.

### **3. „Change“ ist Teil des Hinduismus**

Indien ist durch seine religiösen Wertvorstellungen der perfekte Nährboden für Innovationen. Der Hinduismus prägte eine zyklische Kultur, wo das Leben einem permanent Wandel unterworfen ist. Der Kreislauf der Wiedergeburt ist Basis einer laufenden Erneuerung, quasi eines Innovationsprozesses – eines revolutionären, nicht evolutionären.

Die indische Götterwelt besteht aus hunderttausenden Gottheiten, die aber alle Reinkarnationen der drei Hauptgötter sind: Brahma (Schöpfer), Vishnu (Erhalter), Shiva (Zerstörer). Die kreative Zerstörung á la Schumpeter wurde im Hinduismus durch Shiva schon tausende Jahre vorweg genommen.

Monotheismus schadet nachhaltig dem Innovationsgeist. Die abendländische Tradition Europas fußt auf Linearität, Logik, Ratio und Evolution. Unsere christlich geprägte Kultur geht davon aus, dass es nur eine Wahrheit (ein Gott, ein Buch) gibt – das gilt in ähnlicher Weise auch für alle anderen Kulturkreise, die monotheistisch geprägt sind.

Diese logisch-linear-strukturierte Denkstruktur hemmt christlich geprägte Kulturen bei der Entwicklung neuartiger Lösungen. In Indien gibt es nicht eine Wahrheit, sondern unendlich viele – und damit sind Kreativität und Innovationsgeist keine natürliche Grenzen gesetzt.

### **Wie indische Innovationen Europa verändern werden**

In der gesamten Weltgeschichte (beginnend mit der Hochkultur am Indus) war Indien Europa immer überlegen – wissenschaftlich und wirtschaftlich. Nur die industrielle Revolution, die von Europa ausging, hat die internationalen Machtverhältnisse für gut 200 Jahre umgedreht. Indien macht durch die Globalisierung wieder Boden gut. In den nächsten Jahrzehnten wird das Land wieder die Rolle einnehmen, die es schon mal inne hatte – jene als Technologieführer und Wirtschaftsgrößmacht.

Bis vor wenigen Jahren hat Indiens Industrie ganz auf „Reverse Engineering“ gesetzt. Darunter versteht man das Nachahmen von Technologien und Kopieren von Produkten mit billigeren Arbeitskräften und lokalen Ressourcen um günstigere Produkte für den preis-sensitiven Heimmarkt herzustellen. Das war gestern! Derzeit ereignet sich in Indien eine industrielle Revolution, die die ganze Welt in eine neue Phase der Globalisierung führen wird.

#### **Phase 1: Globalisierung**

Wenn wir das letzte Jahrhundert betrachten, gingen Innovationen und deren Vermarktung von der westlichen Welt aus. Nach dem Zweiten Weltkrieg hatten die europäischen und amerikanischen Volkswirtschaften zu tun, die enorme Binnennachfrage zu stillen. Erst nach den ersten wirtschaftlichen Stagnationserscheinungen sahen sich die Unternehmen nach neuen Absatzmärkten um. Dort, wo die Kundenbedürfnisse ähnlich waren, konnten sie ihre Produkte ebenfalls vertreiben. Die USA exportierte nach Japan und Europa. Die westeuropäischen Unternehmen expandierten nach der Öffnung nach Osteuropa.

Mit Indien hat dieses einfache Export-Modell nur bedingt funktioniert – meist bei Luxusgütern oder bei Nischen- & Spezialbereichen der Industrie, wo Indien gezwungen war, Höchstpreise zu bezahlen. Daher waren all diese Produkte auch nur einer kleinen exklusiven Oberschicht und den Top-Industriebetrieben vorbehalten.

#### **Phase 2: Glocalization**

Um wettbewerbsfähiger zu werden und international höhere Marktanteile zu erzielen, versuch(t)en

internationale Unternehmen ihre Produkte an die Bedürfnisse des neuen Zielmarkts anzupassen. Für den indischen Markt musste immer viel angepasst werden - zu unterschiedlich sind die Konsumbedürfnisse und Preisvorstellungen. Zum Beispiel hat McDonalds in Indien eine komplett andere Speisekarte (kein Beef, viele vegetarische Gerichte) und einen Lieferservice.

Im Mittelpunkt dieser Phase standen Produkt-Customizing und Verzicht auf teure Produktmerkmale. Diese Strategie wählen quasi alle westlichen Konzerne beim Markteintritt in Indien – Markenartikler, Automobilkonzerne etc. Billigere, lokalisierte Produkte mit hoher Grundfunktionalität waren das Gebot der Stunde. Damit konnte aber auch nur der obere Mittelstand als Konsument erreicht werden.

### **Phase 3: Lokale Innovation**

In Indien gibt es eine andere Gehaltsverteilung als im Westen. Der indische Mittelstand beginnt bei etwa einem Zehntel unseres Einkommensniveaus. Auch wenn relativ gesehen die Kaufkraft höher ist, kommen auf Grund des Preises die wenigsten Personen als Kunden in Frage. Aber jeder (!) strebt nach einem eigenen Individualverkehrsmittel (Auto, zumindest Moped), einem Handy, einer Krankenversicherung, Gesundheitsleistungen oder Finanzdienstleistungen. Um sie als Kunden zu gewinnen, reicht bloßes Produkt-Customizing nicht mehr aus, es braucht technologische Quantensprünge und bahnbrechende Innovationen in der Entwicklung, Produktion und im Vertrieb. Produkte werden nicht nur angepasst, sondern für den indischen Markt maßgeschneidert – funktionell und preislich.

Diese Entwicklung führte bereits zum weltweit billigsten Auto - dem Tata Nano um umgerechnet 1.500 Euro -, 35-\$-Tablet-PCs oder Mobiltelefone für zehn Euro. All diese Produkte erfüllen die gleichen (Grund-)Bedürfnisse wie europäische, wenn sie nicht sogar besser geeignet sind: Zum Beispiel Solar-Handys für Analphabeten und extreme Witterungsverhältnisse, mit speziellen Applikationen wie mobile-Banking für Mikrokreditnehmer, Informationszugriff zu den Getreidebörsen für Bauern oder mobile learning Anwendungen.

Was für uns noch unvorstellbar ist, ist in Indien schon Realität. Das sind Ergebnisse einer neuen Innovationskraft, die es ausschließlich in den Entwicklungsländern gibt. Gewisse Technologien werden einfach übersprungen, weil sie in der heutigen Zeit keinen Sinn mehr machen – vor allem für die Armen. Beispielsweise gibt es in Indien zehnmal mehr Mobiltelefone als Festnetzanschlüsse - ein Konzept, welches für Wanderarbeiter oder Slumbewohner einfach sinnlos wäre.

### **Phase 4: Reverse Innovation**

Indien hat ideale Voraussetzungen, um die nächste industrielle Revolution auszulösen. Indische Unternehmen finden im eigenen Land genug Probleme und Kundenbedürfnisse vor, die einzigartige Lösungen verlangen, insbesondere in der Energieversorgung, Telekommunikation, Mobilität oder im Gesundheitswesen. Dieser Trend ging von Social Entrepreneurship aus und ist mittlerweile in der traditionellen Wirtschaft angekommen. Indische Produktinnovationen werden in Zukunft auch im Westen reüssieren, womit sich schlussendlich die Globalisierung invertiert – durch Innovation (reverse innovation). Das ist aber nicht Zukunftsmusik, sondern passiert bereits heute: Das Konzept der Netbooks, „Tata Nano Europe“ als upgegradetes Elektroauto für Europa oder die Grameen Bank, die bereits Mikrokredite in New York anbietet.

*"Solutions for India today will be the solutions for the world soon"*

Wir Europäer müssen, im eigenen Interesse, diesen Paradigmenwechsel akzeptieren und unsere Ambitionen in Bezug auf Technologie und deren Vermarktung in der Zukunft kritisch hinterfragen.

## **Was Europa lernen kann**

Indien ist für uns Europäer ein weit entferntes, oft unverständliches Land. Auf einer kulturellen Ebene beschränkt sich das Interesse oft bloß auf Bollywood und Curry-Gerichte, auf einer wirtschaftlichen Ebene wird die größte Demokratie der Welt auf Grund des ähnlich hohen Wirtschaftswachstums mit China in einen Topf geworfen. Doch Indien kann mehr.

An Hand zahlreicher Musterbeispiele hat das Land bewiesen, dass es eine Innovationskraft aufweisen kann, die in der westlichen Welt ihresgleichen sucht. Die Lösungen sind angepasst an die Bedürfnisse der lokalen Zielgruppe, aber wecken auch Interesse in jenen Ländern, die sich bisher als Innovationsstandorte verstanden. Welcher junge westliche Student würde nicht lieber mit einem preiswerten eigenen Auto auf die Uni fahren, statt mit dem klapprigen Drahtesel?

Die Innovationskraft der Inder ist dabei tief in der Kultur verankert, in religiösen und philosophischen Grundsätzen ebenso wie in der kulturellen Vielfalt. Und auch der Grundsatz, dass Not erfinderisch macht, wird nicht so bald an Bedeutung verlieren - trotz massiven BIP-Wachstums wird der Subkontinent noch lange brauchen, bis er zum Wohlstandslevel der westlichen Kulturen aufgeholt hat.

Es ist also auch in Zukunft damit zu rechnen, dass Indiens Innovative mit entsprechenden Ideen für Aufsehen sorgen. Entwicklungsschritte, wie wir sie kennen, werden dabei kurzweg übersprungen - wer braucht schon einen PC oder ein Festnetz-Telefon, wenn er auch preiswert ein Handy haben kann, das alle Informations- und Kommunikationsbedürfnisse befriedigt?

Um Europa positiv zu gestalten, sollten wir ein Auge auf dieses Land und sein kreatives Potenzial haben - und versuchen, von jenen zu lernen, die die Wirtschaft von heute bereits entscheidend formen.