



Paul Fischer

# Aufbruch in die neue Triade China – Indien – Russland

Erfolgsstrategien zur Zukunftssicherung  
europäischer Unternehmen

 Springer Gabler



Paul Fischer

# Aufbruch in die neue Triade China – Indien – Russland

Erfolgsstrategien zur Zukunftssicherung  
europäischer Unternehmen

---

# Aufbruch in die neue Triade

## China – Indien – Russland

---

Paul Fischer

# Aufbruch in die neue Triade China – Indien – Russland

Erfolgsstrategien zur Zukunftssicherung  
europäischer Unternehmen



Paul Fischer  
München, Deutschland

ISBN 978-3-662-45293-6  
DOI 10.1007/978-3-662-45294-3

ISBN 978-3-662-45294-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektorat:* Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

# Inhaltsverzeichnis

## **Vorwort**

<b>Die globale Herausforderung der neuen Triade: Handlungsoptionen für ein Wiedererstarken der europäischen Industrie</b> .....	XV
<b>A Was steht eigentlich auf dem Spiel?</b> .....	XV
<b>B Komplexe Marktkonstellationen erfordern kluge strategische Ansätze</b> ...	XIX
<b>C Plädoyer für ein stärkeres Engagement der politischen Eliten Europas</b> ...	XXIV
<b>Was Sie in diesem Buch erwartet</b> .....	XXXV
<b>Über den Autor</b> .....	XXXVII

## **Teil I Die Megamärkte China, Indien und Russland im Überblick – Paradigmenwechsel auf dem eurasischen Kontinent**

<b>1 Investieren in den Megamärkten – Chancen und Konsequenzen für unternehmerische Entscheidungen</b> .....	3
1.1 Emerging Markets – Entwicklungen und Merkmale .....	3
1.2 Die Megaplayer von morgen bilden ein neues geostrategisches Dreieck ...	7
1.3 Auswahl des richtigen Marktes .....	11
1.3.1 Marktgröße .....	11
1.3.2 Geografie, Sprache und Kultur .....	12
1.3.3 Länder-Ratings .....	17
<b>2 Eurasien: Geschichte und Vielfalt eines Kontinentes im Umbruch</b> ....	19
2.1 Ursprung der Weltreligionen und Sprachfamilien .....	21
2.2 Das Netz der Seidenstraße: Wiederbelebung alter Handelswege ....	25
2.2.1 Wie Indien und China zu alter Größe zurückfinden .....	26
2.2.2 Die besondere Rolle Russlands im Zentrum Eurasiens .....	28

2.2.3	Weshalb politische Krisen den Entwicklungspfad nicht aufhalten werden	30
2.3	Regionale politische und wirtschaftliche Zusammenschlüsse	32
<b>3</b>	<b>Die eurasischen Megamärkte als Wohlstandsgeneratoren der Zukunft</b>	<b>37</b>
3.1	People Power: Demografie, Bildungsniveau und geistiges Eigentum	37
3.2	Wirtschaftliche Leistungskraft: Entkoppelung, Nationaleinkommen, globale Integration	41
3.3	Mehr Wohlstand für alle: Sozialer Aufstieg, Reichtum und Regionalmärkte	49
 <b>Teil II Megamarkt-Unternehmen beanspruchen die globale Marktführerschaft</b>		
<b>4</b>	<b>Basisindustrien: strategische Stützpfiler für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit</b>	<b>59</b>
4.1	Energiewirtschaft	59
4.1.1	Globales Energie-Szenario	59
4.1.2	China und Indien sind die größten Energieverbraucher	61
4.1.3	Russland bleibt weltgrößter Exporteur von Öl und Gas	62
4.1.4	Top-Energieunternehmen aus den Megamärkten	62
4.2	Stahlindustrie	64
4.2.1	Globales Stahl-Szenario	64
4.2.2	China und Indien verbuchen bei Stahl die höchsten Wachstumsraten	65
4.2.3	Russische Stahlunternehmen setzen auf Konsolidierung und Export	65
4.2.4	Top-Stahlunternehmen aus den Megamärkten	66
4.3	Verkehrsinfrastruktur	67
4.3.1	Globales Verkehrsinfrastruktur-Szenario	67
4.3.2	China legt massives Konjunkturpaket für den Ausbau der Verkehrsinfrastruktur auf	68
4.3.3	Indien plant mehr Investitionen für die Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur	69
4.3.4	Russland positioniert sich als Verkehrsbrücke Eurasiens	70
4.3.5	Top-Infrastrukturunternehmen aus den Megamärkten	71
4.4	Automobilindustrie	71
4.4.1	Globales Automobil-Szenario	71
4.4.2	China führt weltweit in der Produktion und im Verkauf von Automobilen	74
4.4.3	Indien entwickelt sich zur Drehscheibe für Kleinfahrzeuge	75
4.4.4	Russland bleibt ein wichtiger Markt für Premium-Fahrzeuge	76
4.4.5	Top-Automobilunternehmen aus den Megamärkten	77
4.5	Maschinenbau	77

4.5.1	Globales Maschinenbau-Szenario .....	77
4.5.2	China steigt zum größten Hersteller von Standardmaschinen auf ...	79
4.5.3	Indien ist bevorzugter Standort für internationales Outsourcing im Maschinenbau .....	79
4.5.4	Russland richtet seine Maschinenbau-Industrie neu aus .....	80
4.5.5	Top-Maschinenbau-Unternehmen aus den Megamärkten .....	81
4.6	Chemische Industrie .....	82
4.6.1	Globales Chemie-Szenario .....	82
4.6.2	China möchte unabhängiger von Chemie-Importen werden .....	83
4.6.3	Indien entwickelt sich zum Anbieter von wissensbasierten Chemikalien .....	84
4.6.4	Russland hat eine günstige Ausgangslage bei chemischen Vorprodukten .....	85
4.6.5	Top-Chemie-Unternehmen aus den Megamärkten .....	86
<b>5</b>	<b>Hightech- und Service-Industrien: Konkurrenzkampf in impulsgebenden Branchen .....</b>	<b>87</b>
5.1	Pharmaindustrie .....	88
5.1.1	Globales Pharma-Szenario .....	88
5.1.2	China zielt auf ein umfassendes Gesundheitswesen ab .....	89
5.1.3	Indien zeichnet sich durch kostengünstige, lebensrettende Generika aus .....	89
5.1.4	Russland baut seine eigene Pharma-Industrie auf .....	90
5.1.5	Top-Pharma-Unternehmen aus den Megamärkten .....	91
5.2	Telekommunikation .....	92
5.2.1	Globales Telekommunikation-Szenario .....	92
5.2.2	China setzt auf eine landesweite Abdeckung bei 4G .....	93
5.2.3	Indien steuert die technische Systemkonvergenz an .....	94
5.2.4	Russland mausert sich zum größten Telekom-Markt Europas ...	95
5.2.5	Top-Telekom-Unternehmen aus den Megamärkten .....	96
5.3	Luft- und Raumfahrt .....	97
5.3.1	Globales Luft- und Raumfahrt-Szenario .....	97
5.3.2	China beginnt eigene Flugzeuge zu bauen .....	98
5.3.3	Indien dereguliert die Luftfahrtbranche .....	99
5.3.4	Russland modernisiert seine Luft- und Raumfahrtindustrie .....	101
5.3.5	Top-Fluggesellschaften aus den Megamärkten .....	102
5.4	IT-Dienstleistungen .....	103
5.4.1	Globales IT-Szenario .....	103
5.4.2	Chinas Software-Industrie ist vorwiegend national geprägt .....	105
5.4.3	Indien rüstet bei IT-Dienstleistungen mit hoher Wertschöpfung auf .....	106
5.4.4	Russland setzt auf IT, um die industrielle Diversifizierung voranzutreiben .....	107

5.4.5	Top-IT-Unternehmen aus den Megamärkten	108
5.5	Einzelhandel	108
5.5.1	Globales Einzelhandelsszenario	108
5.5.2	China zielt auf eine konsumgetriebene Wirtschaft	110
5.5.3	Indien hat die größte Anzahl von Einzelhandelsläden in der Welt	111
5.5.4	Russland bewegt sich in Richtung moderne Handelsformate	112
5.5.5	Top-Einzelhandelsunternehmen aus den Megamärkten	113
5.6	Logistik und Transport	114
5.6.1	Globales Logistik-Szenario	114
5.6.2	Chinas Logistiker profitieren von einer modernen Infrastruktur	115
5.6.3	Indische Logistik-Betreiber wachsen schneller als die Gesamtwirtschaft	116
5.6.4	Russische Logistik-Anbieter nutzen die geografische Lage	117
5.6.5	Top-Logistik-Unternehmen aus den Megamärkten	119

### **Teil III Die fünf Erfolgsschlüssel für eine Expansion in den Megamärkten China-Indien-Russland**

<b>6</b>	<b>Erfolgsschlüssel Nr. 1: Internes Audit – eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete</b>	125
6.1	Logik der Strategiefindung: Rückbesinnung auf alte Tugenden	126
6.1.1	Beruhnen Entscheidungen auf objektiven Annahmen oder auf „Mythen“?	127
6.1.2	Stehen strategische Absichten oder taktische Überlegungen im Vordergrund?	133
6.1.3	Ist das Nutzen von Opportunitäten in der Unternehmensplanung vorgesehen?	137
6.1.4	Ist das angestrebte Wachstum wirklich profitabel?	139
6.1.5	Verfolgt das Unternehmen konkrete Investitionsabsichten?	140
6.1.6	Welche Rolle spielt die Führungsriege im Megamarkt-Projekt?	142
6.2	Mobilisierung interner Ressourcen für einen optimalen Kräfteinsatz	143
6.2.1	Werden erfahrene Manager und ein unterstützender Stab eingesetzt?	145
6.2.2	Sind die Anlagen und physischen Wirtschaftsgüter für das Vorhaben geeignet?	146
6.2.3	Schützt das Unternehmen seine Spitzentechnologie, seine Marken und sein geistiges Eigentum?	147
6.2.4	Reichen die finanziellen Ressourcen für eine Expansion aus?	151
6.2.5	Wie setzt das Unternehmen externes Know-how ein?	152
6.2.6	Verfügt das Unternehmen über einzigartige Kompetenzen und ein passendes Geschäftsmodell?	156

---

<b>7</b>	<b>Erfolgsschlüssel Nr. 2: Megamarket Intelligence – Strategische Informationsbeschaffung in einem dynamischen Umfeld</b>	<b>159</b>
7.1	Externe Umweltanalyse – die Makro-Faktoren verstehen	161
7.1.1	Politisch-rechtliche Faktoren	161
7.1.2	Technisch-ökonomische Faktoren	164
7.1.3	Sozio-kulturelle Faktoren	166
7.2	Transparenz in komplexen Marktsegmenten schaffen	167
7.2.1	Analyse der Marktakteure und Eintrittsbarrieren	168
7.2.2	Segmentierung des Megamarktes	169
7.2.3	Marktpotenzialanalyse	172
7.3	Die Geschäftspartner prüfen – der „Realitäts-Check“	174
7.3.1	Der Kunden-Check	175
7.3.2	Der Wettbewerber-Check	176
7.3.3	Der Vertriebskanal-Check	178
<b>8</b>	<b>Erfolgsschlüssel Nr. 3: Wahl der strategischen Stoßrichtung</b>	<b>181</b>
8.1	Das Projektmanagement: Voraussetzung für einen systematischen Ansatz	182
8.2	Marktabdeckung und Vernetzungen zwischen den Megamärkten	187
8.2.1	Die Megamarkt-Pyramide: Welche Konsumenten sind die eigentlichen Gewinnbringer?	187
8.2.2	Die geostrategischen Synergiepotenziale nutzen	191
8.2.3	Voraussetzungen für eine übergeordnete Marktbearbeitung	193
8.3	Wege zu einem höheren Wachstumspfad	195
8.3.1	Konsolidierung und Integration	195
8.3.2	Diversifikation	199
8.3.3	Globalisierung und Lokalisierung	201
<b>9</b>	<b>Erfolgsschlüssel Nr. 4: Investment Options – Fahrplan für einen stabilen Geschäftsausbau</b>	<b>207</b>
9.1	Option 1: Warum der Alleingang gut überlegt sein muss	209
9.1.1	Kontaktbüro und Vertriebsniederlassung	209
9.1.2	Lizenzgeschäfte und Franchising	211
9.1.3	Greenfield- und Brownfield-Projekte	213
9.2	Option 2: Strategische Allianzen als Wachstumsmotor – Vor- und Nachteile	216
9.2.1	Arten von Allianzen und Motivation	216
9.2.2	Bedingungen für gelungene Joint Ventures	217
9.2.3	Steuerungsmechanismen und West-Allianzen für die Megamärkte	220

---

9.3	Option 3: Hürden bei M&A-Deals gekonnt nehmen	221
9.3.1	Chancen und Risiken bei Übernahmen	221
9.3.2	Wann sind Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen angesagt?	222
9.3.3	Erfolgreiche M&A-Transaktionen in drei Schritten	225
<b>10</b>	<b>Erfolgsschlüssel Nr. 5: Realisierung der Spitzenposition</b>	<b>229</b>
10.1	Führung und Steuerung auf allen Ebenen	230
10.1.1	Regel Nr. 1: Die Verantwortung liegt bei der Unternehmensspitze	230
10.1.2	Regel Nr. 2: Leitende Führungskräfte sollten zum Megamarkt-Projekt passen	231
10.1.3	Regel Nr. 3: Mitarbeiter motivieren, halten und führen	233
10.2	Die Neuausrichtung der Organisation	234
10.3	Exzellenz in der Umsetzung	237
10.3.1	Hebel 1: Customer-Relationship-Management: Den Schwerpunkt auf Kundenanteile statt auf Marktanteile setzen	238
10.3.2	Hebel 2: Supplier-Relationship-Management: Die Megamärkte als umfassende Bezugsquellen erschließen	244
10.3.3	Hebel 3: Knowledge- und Innovations-Management: Wissenspotenziale in den Megamärkten erkennen und ausschöpfen	251
	<b>Schlusswort</b>	<b>257</b>
	<b>Danksagung</b>	<b>261</b>
	<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>263</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.1</b>	Die wachsende Bedeutung der Emerging Markets für die Weltwirtschaft. Anteil am Welt-BIP, 2005–2050 (in %) . . . . .	4
<b>Abb. 1.2</b>	Die neue Triade Eurasiens . . . . .	9
<b>Abb. 1.3</b>	Dimensionen der Geschäftskultur . . . . .	15
<b>Abb. 2.1</b>	Die sechs Regionalblöcke Eurasiens . . . . .	20
<b>Abb. 2.2</b>	Eurasien – Ursprung der Weltreligionen . . . . .	21
<b>Abb. 2.3</b>	Seidenstraße und wichtige Handelswege in Eurasien (200 v. Chr.–1600 n. Chr.) . . . . .	32
<b>Abb. 3.1</b>	<b>a</b> Die Emerging Markets entkoppeln sich von den USA, 1992–2008 <b>b</b> Die asiatischen Schwellenländer entkoppeln sich von Japan (1995, 2012). . . . .	42
<b>Abb. 3.2</b>	Länder mit den größten Weltwährungsreserven, März 2014 (Mrd. US \$) . . . . .	44
<b>Abb. 3.3</b>	Immer mehr Dollar-Milliardäre kommen aus den Megamärkten (Anzahl 2014) . . . . .	52
<b>Abb. 4.1</b>	<b>a, b</b> Führende öl- und gasproduzierende Länder, 2012 . . . . .	61
<b>Abb. 4.2</b>	Motorisierungsgrad in den führenden Wirtschaftsnationen, 2012 (Autos/1000 Einwohner) . . . . .	73
<b>Abb. 5.1</b>	Die 15 wichtigsten Outsourcing-Ziele, 2013 . . . . .	105
<b>Abb. 1</b>	5-Stufen-Konzept für eine Marktführerschaft in den Megamärkten . . . . .	122
<b>Abb. 6.1</b>	Voraussetzungen für eine Megamarkt-Expansion . . . . .	126
<b>Abb. 6.2</b>	Vom Export zu Direktinvestitionen in den Megamärkten . . . . .	142
<b>Abb. 6.3</b>	Die sechs Ressourcen für die Megamärkte . . . . .	144
<b>Abb. 6.4</b>	Die fünf immateriellen Werte für die Megamärkte . . . . .	150
<b>Abb. 7.1</b>	Die drei Ebenen der Informationsgewinnung in den Megamärkten . . . . .	160
<b>Abb. 7.2</b>	Die fünf Kategorien von Akteuren in den Megamärkten . . . . .	168
<b>Abb. 7.3</b>	ABC Analyse für die Megamärkte . . . . .	174
<b>Abb. 7.4</b>	Die fünf Phasen des Benchmarkings . . . . .	178
<b>Abb. 8.1</b>	Simultane und sukzessive Realisierung von Megamarkt-Projekten (Beispiel eines Chemie-Unternehmens) . . . . .	183
<b>Abb. 8.2</b>	Projektmanagement in den Megamärkten . . . . .	185

---

<b>Abb. 8.3</b>	Die Megamarkt-Konsumenten-Pyramide . . . . .	187
<b>Abb. 8.4</b>	Voraussetzungen für das Nutzen geostrategischer Vernetzungen zwischen den Megamärkten . . . . .	193
<b>Abb. 8.5</b>	Auswahl der Basisstrategien für die Megamarkt-Expansion . . . . .	195
<b>Abb. 9.1</b>	Investment-Varianten für die Expansion in die Megamärkte . . . . .	208
<b>Abb. 9.2</b>	Auswahl geeigneter Fit-Kandidaten und Werttreiber für M&A/Allianzen . . . . .	226
<b>Abb. 10.1</b>	Führungsprinzipien für die Megamärkte . . . . .	234
<b>Abb. 10.2</b>	Unternehmerische Organisation für die Megamärkte . . . . .	236
<b>Abb. 10.3</b>	Querschnittsfunktionen zur Leistungssteigerung in den Megamärkten . . .	237
<b>Abb. 10.4</b>	Integrierte Lieferkette (Beispiel eines Herstellers von elektrischen Motoren) . . . . .	249
<b>Abb. 10.5</b>	Lieferanten-Portfolio in den Megamärkten . . . . .	250
<b>Abb. 10.6</b>	Wissensmanagement in den Megamärkten . . . . .	252

---

## Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1.1</b>	Der Aufstieg der Large Emerging Markets, 2005–2050 (BIP in Billionen US-Dollar) . . . . .	7
<b>Tab. 1.2</b>	Typologie von Emerging Markets, 2014 . . . . .	12
<b>Tab. 1.3</b>	Die nächste Welle großer Emerging Markets, 2025 . . . . .	13
<b>Tab. 2.1</b>	Christentum und Asiatische Religionen . . . . .	23
<b>Tab. 2.2</b>	Die wichtigsten Sprachen in der Welt . . . . .	24
<b>Tab. 2.3</b>	Die wichtigsten Internet-Sprachen, 2012 . . . . .	25
<b>Tab. 2.4</b>	Regionale Zusammenschlüsse in Europa und Asien . . . . .	33
<b>Tab. 3.1</b>	Bedeutung der Jugendlichen in den Emerging Markets, 2013 . . . . .	38
<b>Tab. 3.2</b>	F&E-Ausgaben in den führenden Ländern, 2013 . . . . .	40
<b>Tab. 3.3</b>	Die führenden Volkswirtschaften der Welt 2012, 2018 . . . . .	44
<b>Tab. 3.4</b>	Waren-Außenhandel führender Nationen, 2012 . . . . .	47
<b>Tab. 3.5</b>	ADI-Zuflüsse und nationaler ADI-Bestand, 2010–2012 . . . . .	48
<b>Tab. 3.6</b>	ADI-Abflüsse und ADI-Außenbestand, 2010–2012 . . . . .	48
<b>Tab. 3.7</b>	Haushalts-Einkommensgruppen in China und Indien, 2005–2025 . . . . .	50
<b>Tab. 3.8</b>	Privater Konsum in führenden Ländern, 2013 (Anteil am BIP in %) . . . . .	51
<b>Tab. 3.9</b>	Die neuen Boomtowns in den Megamärkten, 2013 . . . . .	54
<b>Tab. 4.1</b>	Energienachfrage in den wichtigsten Volkswirtschaften nach Energieträgern, 2012 (in Mio. t Öläquivalent) . . . . .	60
<b>Tab. 4.2</b>	Top-Energieunternehmen aus den Megamärkten . . . . .	62
<b>Tab. 4.3</b>	Welt-Stahlproduktion und -verbrauch nach Ländern, 2012 . . . . .	64
<b>Tab. 4.4</b>	Top-Stahlunternehmen aus den Megamärkten . . . . .	66
<b>Tab. 4.5</b>	Verkehrsinfrastruktur in führenden Volkswirtschaften, 2013 . . . . .	67
<b>Tab. 4.6</b>	Top-Infrastrukturunternehmen aus den Megamärkten . . . . .	71
<b>Tab. 4.7</b>	Fahrzeugproduktion in den wichtigsten Ländern, 2008, 2013 . . . . .	72
<b>Tab. 4.8</b>	Top-Automobilunternehmen aus den Megamärkten . . . . .	77
<b>Tab. 4.9</b>	Die führenden Herstellerländer von Maschinen, 2010, 2011, 2012 . . . . .	78
<b>Tab. 4.10</b>	Top-Maschinenbau-Unternehmen aus den Megamärkten . . . . .	81
<b>Tab. 4.11</b>	Die wichtigsten Welt-Chemiemärkte, 2010–2012 . . . . .	83
<b>Tab. 4.12</b>	Top-Chemie-Unternehmen aus den Megamärkten . . . . .	86
<b>Tab. 5.1</b>	Die bedeutendsten Welt-Pharma-Märkte, 2012, 2020 . . . . .	88

<b>Tab. 5.2</b>	Top-Pharma-Unternehmen aus den Megamärkten .....	91
<b>Tab. 5.3</b>	Die 14 führenden Mobil- und Internet-Märkte, 2013 .....	92
<b>Tab. 5.4</b>	Top-Telekom-Unternehmen aus den Megamärkten .....	96
<b>Tab. 5.5</b>	Führende Länder beim Flugpassagier-Aufkommen, 2009, 2012 .....	98
<b>Tab. 5.6</b>	Top-Fluggesellschaften aus den Megamärkten .....	102
<b>Tab. 5.7</b>	Weltweite IT-Ausgaben nach Branchen, 2012, 2013 .....	103
<b>Tab. 5.8</b>	Top-IT-Unternehmen aus den Megamärkten .....	108
<b>Tab. 5.9</b>	Die 10 führenden Länder bei E-Commerce-Verkäufen (Milliarden US-\$) .....	109
<b>Tab. 5.10</b>	Top-Einzelhandelsunternehmen aus den Megamärkten .....	113
<b>Tab. 5.11</b>	Der Transport- und Logistik-Markt nach Weltregionen, 2012–2020 ...	114
<b>Tab. 5.12</b>	Top-Logistik-Unternehmen aus den Megamärkten .....	119
<b>Tab. 6.1</b>	Weitverbreitete „Mythen“ über die Megamärkte .....	127
<b>Tab. 6.2</b>	Wesentliche Berater-Fähigkeiten für Investitionsprojekte in den Megamärkten .....	155
<b>Tab. 7.1</b>	Eintrittsbarrieren in den Megamärkten .....	170
<b>Tab. 8.1</b>	Aufgabenstellungen der funktionalen Bereiche bei Megamarkt-Projekten (Beispiel eines Greenfield-Projekts in Indien) ...	184
<b>Tab. 8.2</b>	Strategien für die untere und mittlere Einkommensschicht der Pyramide .....	190
<b>Tab. 9.1</b>	Voraussetzungen für erfolgreiche Allianzen in den Megamärkten .....	219
<b>Tab. 9.2</b>	Dos und Don'ts bei der Implementierung strategischer Allianzen in den Megamärkten .....	220
<b>Tab. 9.3</b>	Chancen und Risiken von M&As in den Megamärkten .....	222
<b>Tab. 9.4</b>	Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen – Pro und Contra .....	223
<b>Tab. 10.1</b>	Der CEO als „Unternehmer“ und als „Manager“ .....	231