

# Deutsch-indische Joint Ventures

von  
Dirk Matter

## 1 Die indische Einstellung gegenüber ausländischen Investoren

Indien ist eine junge Republik, die nach ungefähr 250 Jahren kolonialer Fremdbestimmung im Jahre 1947 gegründet wurde. Nachdem die britischen Kolonialherren jahrzehntelang die indische Wirtschaftspolitik bestimmt und deutlich zu Gunsten Großbritanniens ausgelegt hatten, war es nicht verwunderlich, dass die junge Republik Indien sich zunächst gegenüber einem starken ausländischen Einfluss abschottete. „Self reliance“ ist das Stichwort, in dem die Idee einer autarken indischen Republik Ausdruck findet, die auf ihre eigenen Stärken vertraut. Einer der geistigen Väter dieser Politik war Mahatma Gandhi. Das Streben nach Unabhängigkeit in der jungen Republik, auch in wirtschaftlicher Hinsicht, äußerte sich in einer starken Beschränkung ausländischen Engagements. Insbesondere die Devisenbewirtschaftung und der so genannte Foreign Exchange Regulation Act (FERA) behinderten ausländische Unternehmen in Indien.

Der erste Premierminister Indiens, Nehru, vertrat die Auffassung, dass die „commanding heights“ in staatlicher Hand sein sollten. Dieses Prinzip sah vor, dass durch Verstaatlichung von Teilen der Schwer- und Grundstoffindustrie die Schlüsselindustrien durch den Staat gelenkt würden. Dieses Modell wurde auch „dual“ oder „mixed economy“ genannt und sollte aus indischer Sicht den dritten Weg zwischen Kapitalismus und Sozialismus darstellen. Während die Grundstoff- bzw. Schwerindustrie in staatlicher Hand liegen sollte, sollte die Leicht- bzw. Konsumgüterindustrie in privater Hand verbleiben. Indien näherte sich damit ideologisch den sozialistischen Ländern an, blieb aber trotzdem

liberaler als beispielsweise die frühere Sowjetunion. Zwar führte man auch Fünfjahrespläne ein, diese waren aber eher im Sinne von Zielkorridoren zu interpretieren.

Durch ein ausgeklügeltes Lizenzsystem war praktisch jede unternehmerische Aktivität genehmigungspflichtig. Dieses komplizierte System wurde sowohl bei indischen als auch bei deutsch-indischen Gemeinschaftsunternehmen angewandt. Lizenzen wurden nicht nur für die Neugründung eines Unternehmens benötigt, sondern auch für Erweiterungsinvestitionen, neue Produkte oder auch die Schließung von Betriebsteilen. Alle Lizenzen wurden meist mit erheblicher Zeitverzögerung erteilt, sodass Unternehmen sich nur schwer auf schnelle Marktänderungen einstellen konnten. Außerdem begünstigte das Genehmigungsverfahren die Günstlingswirtschaft und die Korruption.

In den 50er Jahren, unmittelbar nach der Unabhängigkeit der indischen Republik, wurden ausländische Investitionsvorschläge noch recht wohlwollend genehmigt. In diesen Zeitraum fällt auch der Aufbau einiger großer deutsch-indischer Joint Ventures und die Gründung der Deutsch-Indischen Handelskammer. Auf Grund der enttäuschenden Performance der indischen Wirtschaft in den 60er Jahren wurden die Eingriffe des Staates immer rigider und gipfelten sogar in einer Verstaatlichung der Banken Anfang der 70er Jahre. Indien spielte weiterhin eine führende Rolle in der Gruppe der Blockfreien, in der heftig über die Vor- und Nachteile des Engagements von multinationalen Konzernen diskutiert wurde. Meist wurde die Auffassung vertreten, dass sich die Aktivitäten multinationaler Großkonzerne negativ auf die politische und wirtschaftliche Entwicklung eines Landes auswirken. Als Beispiele wurden oft die Engagements der großen amerikanischen Fruchtkonzerne in einigen lateinamerikanischen Republiken angeführt. Vor diesem wirtschaftspolitischen Hintergrund und angesichts der zunehmenden Schikanen gegenüber ausländischen Investoren verwundert es nicht, dass sich zwei bekannte amerikanische Konzerne, nämlich der Computerhersteller IBM und die Firma Coca Cola, aus Indien zurückgezogen haben.

Die dirigistischen Eingriffe hatten verheerende Auswirkungen auf das gesamtwirtschaftliche Wachstum in Indien. Im Durchschnitt wurden in den 70er Jahren nur Wachstumsraten von ca. 3,5% erreicht, sodass Kritiker schon von einer „Hindu rate of growth“ sprachen. In diesem Zeitraum erzielten indische Unternehmen und deutsch-indische Joint Ventures durchaus gute Gewinne, da man durch das inländische Lizenzsystem und durch die extrem hohen Zölle (bis zu 200%) gut vor Konkurrenten geschützt war. Besonders in den 80er Jahren machten sich auch unter den indischen Wirtschaftspolitikern Zweifel

breit, ob diese Abschottung von den Weltmärkten für die Zukunft ein aussichtsreicher Weg sei. Mit Neid blickte man auf die wirtschaftlichen Erfolge der asiatischen Nachbarländer und der kleinen Tigerstaaten. Mitte der 80er Jahre wurde unter Führung von Rajiv Gandhi versucht, die Wirtschaftsentwicklung durch verschiedene Liberalisierungsmaßnahmen anzukurbeln. Diese Maßnahmen wurden allerdings nur halbherzig durchgeführt und führten zu einem dramatischen Anstieg der Auslandsverschuldung. Anfang der 90er Jahre erreichte die Verschuldung Indiens einen Betrag von über US\$ 90 Milliarden. Anders als in den lateinamerikanischen Staaten handelte es sich im Falle Indiens aber um langfristige Verbindlichkeiten zu sehr günstigen Konditionen, sodass zunächst noch keine Zahlungsbilanzschwierigkeiten auftauchten. Allerdings machte sich die Erkenntnis breit, dass allein über eine Kreditaufnahme die Industrialisierung des Landes nicht zu realisieren sei.

Erst die krisenhafte Zuspitzung der innenpolitischen und außenwirtschaftlichen Lage führten zur Verabschiedung eines umfangreichen Reformpaketes im indischen Parlament. Die Ermordung von Rajiv Gandhi im Frühjahr 1991 brachte eine Welle der nationalen Solidarität und bescherte der Congress Party einen überraschend hohen Wahlsieg. Die Krise der indischen Wirtschaft im Jahr 1991 wurde verstärkt durch mehrere negative außenpolitische Einflüsse. Der Zusammenbruch der Sowjetunion bedeutete den Wegfall eines wichtigen Außenhandelspartners für die indische Wirtschaft. Auch der Golfkrieg führte zu einem dramatischen Rückgang der Handelsbeziehungen mit den Golfstaaten, zusätzlich musste Öl zu Höchstpreisen auf dem Weltmarkt eingekauft werden, da alte Lieferländer wie der Irak kurzfristig ausfielen. Mitte 1991 beliefen sich die Devisenreserven des Landes auf nur noch DM 1 Mrd., sodass die Regierung gezwungen war, Notmaßnahmen zu ergreifen, um die drohende Zahlungsunfähigkeit abzuwenden.

Indien ist bis heute sehr stolz darauf, noch nie umgeschuldet worden zu sein. Kurzfristige Hilfe erhielt Indien in dieser Situation auch durch den Internationalen Währungsfonds, der einen Bestandskredit gewährte. In der Stunde der Not gelang es dem Premierminister Narasimha Rao, im Parlament das größte Reformpaket der indischen Wirtschaftsgeschichte auf den Weg zu bringen. Zum ersten Mal bekannte man sich offen zur positiven Rolle von Auslandsinvestitionen und setzte sich eine klare Steigerung des ausländischen Engagements in Indien zum Ziel. Die über Jahrzehnte gültige Regel, dass ausländische Unternehmen maximal einen Kapitalanteil von 40% halten dürfen, wurde abgeschafft. Dies bedeutete eine völlige Abkehr von der bisherigen Praxis, ausländische Anträge meist nur widerwillig zu genehmigen. Man hoffte,

durch verstärkte Auslandsinvestitionen würde man der Schuldenfalle entgehen und die Wettbewerbsfähigkeit der indischen Wirtschaft auf dem Weltmarkt stärken.

## 2 Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Joint Ventures

Das große Reformpaket des Jahres 1991 brachte nicht nur neue Bestimmungen für ausländische Investitionen in Indien mit sich, sondern enthielt auch die endgültige Abschaffung des unseligen Lizenzsystems (*licence raj*). Ein weiterer Kernpunkt der Reformen war auch die teilweise Liberalisierung des Außenhandels. Auf der einen Seite stand die Abschaffung der Importlizenzen für sämtliche Investitionsgüter, und auf der anderen Seite machte sich eine starke Absenkung der extrem hohen Zollsätze positiv bemerkbar. Diese Liberalisierungsmaßnahmen führten zu einem sprunghaften Anstieg des deutsch-indischen Handels und brachten völlig neue Chancen für deutsche Unternehmen auf dem indischen Markt. Dieser erleichterte Marktzugang war auch ein wichtiges Argument bei der Einschätzung Indiens als potenzieller Investitionsstandort. Im Folgenden soll ein Überblick über die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Gründung von deutsch-indischen Joint Ventures gegeben werden.

Grundsätzlich werden zwei Formen der Kooperation unterschieden:

- a) Die technische Kooperation (*technical collaboration*), die in der Praxis einem Lizenzvertrag entspricht.
- b) Die finanzielle Kooperation (*financial collaboration*), gemeint ist hiermit eine Kapitalbeteiligung an einem bestehenden indischen Unternehmen oder - der häufigere Fall - die Neugründung eines Gemeinschaftsunternehmens mit einem indischen und einem deutschen Partner.

Während vor 1991 sämtliche Anträge vom Secretariat for Industrial Approval (SIA), einer Abteilung des Industrieministeriums, genehmigt werden mussten, besteht nun die Möglichkeit einer so genannten „automatic approval“ durch die Reserve Bank of India (RBI). Unter der Voraussetzung, dass man sich an bestimmte Rahmenbedingungen hält, erteilt die RBI eine automatische Genehmigung für ausländische Anteile mit bis zu 51% ausländischem Kapitalanteil. Mit Presseerklärung vom 24. Juni 1992 wurden zunächst 35 Industriebereiche für dieses vereinfachte Genehmigungsverfahren

freigegeben. Im Januar 1997 wurde die Liste um weitere 13 Industriezweige erweitert. Das „automatic approval“ deckt heute praktisch die gesamte Investitionsgüterindustrie ab. In insgesamt neun Industriezweigen wurden auch ausländische Kapitalanteile bis zu 74% zugelassen. Für einige Branchen gelten allerdings Sonderregelungen bezüglich des ausländischen Kapitalanteils, z.B. Banken 20%, Airlines 40%, Telekommunikation 49%. Kritisch muss angemerkt werden, dass in der Praxis nur ca. 10% der Investitionsprojekte über die „automatic approval“ genehmigt werden.

Weiterhin gibt es eine Liste mit über 800 verschiedenen Branchen, die dem so genannten Kleinindustriesektor (SSI = *small-scale industries*) vorbehalten sind. In diesen Branchen darf der ausländische Kapitalanteil maximal 24% betragen.

Sollte der ausländische Investor mit den genannten Höchstgrenzen nicht einverstanden sein, besteht weiterhin die Möglichkeit, im Falle einer Einzelgenehmigung durch das Secretariat for Industrial Approval einen höheren Kapitalanteil zu vereinbaren. Das „automatic approval“ hat allerdings den Vorteil, dass die Genehmigungen innerhalb von wenigen Wochen erteilt werden und dadurch einen erheblichen Zeitgewinn für neue Projekte darstellen. Als Zeichen der geänderten Einstellung gegenüber ausländischen Investoren wurde der Name des Secretariat for Industrial Approval in der Zwischenzeit in Secretariat for Industrial Assistance umbenannt.

Der ausländische Kapitalanteil sollte mindestens 26% betragen, damit der ausländische Investor über eine Sperrminorität verfügt. Bei einer Beteiligung von unter 26% kann man in der Praxis keinen Einfluss auf die Geschäftsführung des Joint Ventures nehmen. Trotzdem spielen solche Minderheitsbeteiligungen in der Praxis eine Rolle, z.B. bei Großprojekten, um den „goodwill“ des deutschen Anlagenbauers zu zeigen. Nach der neuen Wirtschaftspolitik bleibt die Entscheidung über die Höhe des tatsächlichen ausländischen Anteils am Joint Venture den Vertragsparteien also selbst überlassen. Ein deutsches Unternehmen kann somit alle Möglichkeiten in Betracht ziehen, von der Gründung einer 100%igen Tochtergesellschaft bis zu einer Minderheitsbeteiligung. Letztlich ist natürlich auch die Position des indischen Partners mit zu berücksichtigen.

Im Januar 1997 wurde auch die Genehmigung 100%iger Tochtergesellschaften endlich gesetzlich geregelt, die vorher einer Einzelfallgenehmigung unterlagen. Eine 100%ige Tochtergesellschaft kann unter den folgenden Bedingungen zugelassen werden:

- wenn lediglich eine Holding-Gesellschaft beantragt wird und alle geplanten Investitionen in nachgelagerte Produktionen ohnehin eine vorhergehende Genehmigung der Regierung benötigen,
- wenn das geplante Vorhaben der ausländischen Gesellschaften Spitzentechnologie einführen möchte oder eigene Technologien schützen will,
- wenn mindestens 50% der Produktion exportiert werden,
- wenn sich die Genehmigungsanträge auf Beratung sowie auf Infrastrukturprojekte für Energie, Straßenbau, Häfen, industrielle Modellstädte und Grundstücke beziehen,
- wenn die ausländische Gesellschaft keinen indischen Joint-Venture-Partner findet, wobei Bedingung ist, dass mindestens 26% der Anteile innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre von Indern erworben werden,
- wenn der indische Partner eines Joint Venture nicht in der Lage ist, die Eigenmittel für Expansionen oder technische Erneuerungen aufzubringen,
- wenn eine Handelsgesellschaft den Export, Großhandel oder Import von Produkten plant, von denen mindestens 75% für den Verkauf an Gesellschaften derselben Gruppe vorgesehen sind.

Über Anträge zur Gründung von 100%igen Tochtergesellschaften entscheidet das Foreign Investment Promotion Board. Großprojekte mit ausländischen Anteilen von über IRs 6 Mrd. werden vom Cabinet Committee on Foreign Investment entschieden. Ausländische Anteile von bis zu 100% sind weiterhin ohne Probleme möglich in Freihandelszonen (Export Processing Zones - EPZ) bzw. örtlich ungebunden an exportorientierten Betrieben (100% Export Oriented Units - EOU).

Zur Zeit gibt es bereits sieben Freihandelszonen, und zwar in Cochin, Falta (bei Calcutta), Kandlar, Chennai, Noida (bei New Delhi), Santa Cruz (in Mumbai) und in Vishakhapatnam. Die EPZ/EOU-Betriebe erhalten zahlreiche Erleichterungen und Anreize, wie z.B. Zollbefreiung auf den Import von Maschinen und Materialien, Steuerbefreiung für bis zu fünf Jahre und Rückerstattung der „central sales tax“. Im Regelfall dürfen 25% der hergestellten Produkte auf dem indischen Binnenmarkt verkauft werden. Für diesen Anteil müssen allerdings die Zölle der Vorprodukte entsprechend entrichtet werden.

Sonderbedingungen gelten ebenfalls für die „hardware parks“ und „software parks“, die zur Förderung des Exportpotenzials auf dem Gebiet elektronischer Bauteile und Software dienen. Auch bei diesen Investitionsformen sind ausländische Anteile von bis zu 100% erlaubt. Zur Zeit gibt es neun Softwareparks, aber eine Gründung außerhalb dieser Ansiedlungen ist ebenfalls möglich.

Die obigen Ausführungen machen deutlich, dass Indien von einer völligen Liberalisierung der ausländischen Investitionen noch weit entfernt ist, aber es muss anerkannt werden, dass aus indischer Sicht erhebliche Fortschritte gemacht wurden. Die Genehmigungsschreiben der Reserve Bank of India werden im Regelfall innerhalb weniger Wochen ausgestellt, aber auch die Einzelfallgenehmigungen durch das Secretariat for Industrial Assistance werden heute üblicherweise innerhalb weniger Monate erteilt. Während früher die größten Risiken für Indienprojekte bei den indischen Ministerien lagen, liegen heute die Probleme für deutsche Investoren eher darin, einen Konsens mit dem indischen Partner zu finden und die täglichen Schwierigkeiten im Umgang mit den lokalen Behörden in den Griff zu bekommen.

Sobald über die wesentlichen Strukturen des Projektes Einigkeit besteht, sollten die beiden Parteien ihre Vorstellungen in einer vorläufigen Absichtserklärung (Memorandum of Understanding) niederlegen. Diese ist rechtlich nicht bindend, hilft aber dem indischen Partner dabei, den Antrag für die offizielle Genehmigung der Kooperation durch die zuständigen Behörden richtig auszufüllen. Diese Genehmigung ist dann für zwei Jahre von der Ausstellung an gültig, und innerhalb dieses Zeitraumes wird von den Parteien erwartet, dass sie endgültige Vereinbarungen treffen. Die Absprachen werden für die Parteien erst rechtlich bindend, wenn die endgültigen Verträge unterzeichnet wurden und diese inhaltlich mit dem bereits offiziell genehmigten Vorhaben übereinstimmen.

Kennzeichnend für ein Joint Venture ist, dass neben dem Financial Collaboration Agreement, worin die Beziehungen zwischen den Parteien, die Führung und die Organisation des Joint Venture geregelt werden, noch eine separate Lizenzvereinbarung geschlossen wird. Vertragsparteien für einen solchen Lizenzvertrag sind auf der einen Seite das deutsche Mutterhaus und auf der anderen Seite das neu gegründete deutsch-indische Joint Venture. Auch diese Verträge sind genehmigungspflichtig und können entweder durch die RBI oder das SIA abgesegnet werden. Eine automatische Genehmigung ist unter der Voraussetzung möglich, dass gewisse Standardkonditionen eingehalten werden. Die Einmalzahlung zu Beginn des Vertrages soll eine Summe von US\$ 2 Mio. nicht überschreiten, weiterhin sollten die Lizenzzahlungen bei Verkäufen auf dem Binnenmarkt eine Rate von 5% und bei Exporten eine Rate von 8% nicht überschreiten. Solche Verträge gelten grundsätzlich für maximal zehn Jahre, wobei Zahlungen von Lizenzgebühren für nur sieben Jahre vorgesehen sind. Der Lizenzvertrag regelt die Details des Technologietransfers, das heißt Vermittlung oder Weitergabe von Produktinformationen, Training

des Personals, Qualitätssicherung der Produkte und Integration regelmäßiger Verbesserungen.

In den meisten Fällen entsteht ein Joint Venture als eingetragene Privat Limited Company, die vergleichbar ist mit der deutschen GmbH, oder einer Public Limited Company, vergleichbar mit der deutschen Aktiengesellschaft. In beiden Fällen werden eine Gründungsurkunde und eine Satzung entworfen. In der Gründungsurkunde (Memorandum of Association) wird der Geschäftszweck, in der Satzung (Articles of Association) die Organisation und Verwaltung der Gesellschaft festgehalten. Die Satzungen sind sehr breit angelegt und können bis zu 50 Seiten umfassen. Einige Teile dieser Verträge sind standardisiert und können nicht verändert werden, andere Teile sind Verhandlungssache und müssen mit dem indischen Partner diskutiert werden. Der ausländische Investor kommt also nicht umhin, diese Vertragswerke intensiv durchzuarbeiten und einen kompetenten Rechtsanwalt hinzuzuziehen. Für deutsche Investoren kommt erschwerend hinzu, dass sich die Gesetzestexte an angelsächsischen Vorbildern orientieren und deshalb deutschen Unternehmern weitgehend fremd sind. Alle oben genannten Verträge unterliegen dem indischen Recht.

Anstatt eine neue Gesellschaft zu gründen, kann auch die indische Gesellschaft in ein Joint Venture umgewandelt werden, indem ein Teil des Stammkapitals an den ausländischen Kooperationspartner ausgegeben wird. In diesem Fall wird die Satzung um die Rechte des ausländischen Partners ergänzt. Nur wenige Joint Ventures werden allerdings auf diese Weise gegründet, da im Regelfall keine Einigung über die Bewertung bestehender Vermögensgegenstände erzielt werden kann.

Während bei einer deutschen GmbH der Geschäftsführer weitgehend alle Entscheidungen selbst treffen kann, werden in Indien alle wichtigen Entscheidungen im Board of Directors, einer Mischung aus Vorstand und Aufsichtsrat, gefällt. Dies ist eine gänzlich andere Form der Unternehmensführung als in Deutschland. Als Anteilseigner erhält das ausländische Unternehmen das Recht, aus den eigenen Reihen Direktoren ins Board zu entsenden, wobei die Anzahl der Direktoren nicht unbedingt proportional zum Kapitalanteil sein muss. Um auch in Abwesenheit des ausländischen Direktors die Interessen des ausländischen Anteilseigners wahrnehmen zu können, sollten stellvertretende Direktoren („alternate directors“) ernannt werden, und zwar einer für jeden ausländischen Direktor, der an den Sitzungen des Board nicht teilnehmen kann. Diese „alternate directors“ können Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer oder in Indien lebende Ausländer sein. Diese Form der Vertretung wird recht



häufig gewählt, da das Board per Gesetz dazu verpflichtet ist, mindestens einmal im Quartal zu tagen.

Eine Jahresabschlussprüfung ist nach indischem Gesellschaftsrecht zwingend vorgeschrieben. Der deutsche Partner sollte außerdem ein Vorschlags- und Genehmigungsrecht für die Ernennung eines Wirtschaftsprüfers haben, dies muss in den entsprechenden Verträgen eindeutig vereinbart werden.

Deutsch-indische Joint Ventures gelten als inländische Gesellschaften und werden demgemäß mit den gleichen Steuersätzen belastet. Der maximale Körperschaftsteuersatz beträgt z.Z. 38, 5% und bewegt sich damit im internationalen Vergleich auf einem akzeptablen Niveau. Ausländische Tochtergesellschaften werden allerdings mit einem besonderen Steuersatz in Höhe von 48% belastet. Gemäß dem deutsch-indischen Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) ist die Quellensteuer für ausgeschüttete Dividenden auf 10% begrenzt. Dividenden können generell durch einen autorisierten Devisenhändler frei ausgeschüttet werden, es sei denn, es handelt sich um die Produktion von Konsumgütern, für die ein Dividendenausgleich („dividend balancing“) gefordert wird. Diese Regelung besagt, dass die ans Ausland ausgeschüttete Dividende zunächst durch Exporterlöse verdient werden musste. Diese Regelung wurde zum 1.1.2000 von der indischen Regierung abgeschafft, um nun auch Investitionen im Konsumgüterbereich verstärkt zu fördern.

### 3 Die deutsche Wirtschaft als Investor in Indien

Seit den regelmäßigen Aufzeichnungen im Jahre 1957 bis Mitte 1999 haben die indischen Behörden insgesamt 29.252 ausländische Kooperationsabkommen genehmigt. Die Anzahl der deutsch-indischen Kooperationen unter allen ausländischen Abkommen beträgt 4.468. Mit dieser Zahl liegt die Bundesrepublik Deutschland nach den USA (5.839) an zweiter Stelle. Die entsprechenden Zahlen anderer Länder lauten: Großbritannien 4.135, Japan 2.315, Italien 1.356, Schweiz 1.300 und Frankreich 1.235.

Im Jahr 1999 bestanden rund 1.570 Kooperationen. Von diesen 1.570 Kooperationsabkommen sind 575 Joint Ventures, die übrigen Abkommen sind Lizenzverträge. Die Gesamtzahl der an diesen 1.570 Kooperationsabkommen beteiligten Firmen umfasst 875 indische und 850 deutsche Unternehmen. Eine größere Zahl von Unternehmen haben mehrere Kooperationsverträge, was die Diskrepanz zwischen den an Abkommen beteiligten Unternehmen und der Zahl der bestehenden Kooperationen erklärt.

Wenn man in Betracht zieht, dass im Jahr 1991 vor Beginn der Reformen die Anzahl der Joint Ventures knapp unter 200 lag und bis 1999 diese Zahl mehr als verdoppelt werden konnte, darf durchaus von einem Erfolg der neuen indischen Investitionspolitik gesprochen werden. Die Betrachtung der Entwicklung der Investitionsgenehmigungen erweckt den Anschein, dass die ausländischen Investoren nur darauf gewartet haben, diesen Riesenmarkt zu erschließen. Während im Jahr 1991 lediglich Investitionsgenehmigungen in Höhe von IRs 5,3 Mrd. erteilt wurden, stieg dieser Wert rapide an und erreichte im Rekordjahr 1997 einen Spitzenwert von IRs 548 Milliarden. Diese Zahlen müssen vor dem Hintergrund gesehen werden, dass die indische Industrie Mitte der 90er Jahre rasante Wachstumsraten von bis zu 12% pro Jahr aufweisen konnte und sowohl inländische als auch ausländische Unternehmen in großem Umfang investierten.

Auf Grund der innenpolitischen Unsicherheiten und der beginnenden Abschwächung der Wachstumsraten der indischen Industrie ging auch das Volumen der Investitionsgenehmigungen im Jahr 1998 auf IRs 308 Mrd. zurück. Auch die beiden Atomversuche verschreckten ausländische Investoren und zogen teilweise internationale Sanktionen nach sich. Insbesondere Großprojekte waren wegen der Restriktionen für amerikanische Banken auf dem internationalen Kapitalmarkt nicht mehr finanzierbar. Wegen der angekündigten Neuwahlen, der Spannungen im Kaschmirkonflikt und der nur langsam anziehenden Konjunktur waren die Investitionsgenehmigungen mit IRs 283 Mrd. auch im Jahr 1999 leicht rückläufig. Insbesondere die deutschen Firmen haben aber weiterhin Vertrauen in die Entwicklung in Indien und erhielten im Jahr 1999 Genehmigungen für Investitionen in Höhe von IRs 11,4 Mrd., wobei dieser Wert das Investitionsvolumen des Jahres 1998 von IRs 8,5 Mrd. deutlich übertrifft.

Während die deutsche Wirtschaft im Hinblick auf die Zahl der genehmigten Projekte in den letzten Jahren jeweils einen ausgezeichneten zweiten Platz nach den USA belegte, sieht die deutsche Position bei einem Vergleich der genehmigten Investitionsvolumina etwas schlechter aus. Bei der Rangfolge der größten Investoren in Indien ergeben sich von Jahr zu Jahr große Schwankungen, da absolut gesehen die Investitionszahlen noch relativ niedrig sind und einzelne Großprojekte zu erheblichen Ausschlägen der statistischen Zahlen führen. Sinnvoller ist eine langfristige Betrachtung des Zeitraums 1991 bis 1999, der einen Überblick über das dauerhafte Engagement der einzelnen Länder gibt. Bei diesem Langzeitvergleich liegen die USA mit einem genehmigten Investitionsvolumen von IRs 462 Mrd. mit weitem Abstand an der Spitze,

gefolgt von Mauritius, Großbritannien, Korea und Japan. Deutschland folgt mit einem Volumen von IRs 79 Mrd. auf dem sechsten Platz.

Der zweite Platz der wirtschaftlich unbedeutenden Insel Mauritius beruht auf einem sehr günstigen Doppelbesteuerungsabkommen mit der Republik Indien. Diese Steuervorteile werden gerne von internationalen Konzernen und Beteiligungsgesellschaften genutzt. Stärkster Mitbewerber im europäischen Kontext ist Großbritannien, das langsam die dunklen Schatten der kolonialen Vergangenheit abstreifen kann und auf Grund der fehlenden Sprachbarriere eine deutliche Intensivierung der Wirtschaftsbeziehungen mit Indien anstrebt. Die Tatsache, dass Japan nur knapp vor der Bundesrepublik Deutschland liegt, macht deutlich, dass die japanische Position in Indien keinesfalls so dominant ist wie in anderen südostasiatischen Ländern. Diese fehlende japanische Dominanz ist gleichzeitig eine große Chance für zukünftige Investitionen europäischer Firmen. Die sehr hohen Zahlen der amerikanischen Firmen sind auf ein starkes Engagement in den kapitalintensiven Bereichen Energieerzeugung, Erdölexploration und Telekommunikation zurückzuführen.

Besonderes Kopfzerbrechen bereitet der indischen Regierung die Tatsache, dass im Zeitraum 1991 bis März 1998 lediglich 22% der genehmigten Investitionen tatsächlich in Indien durchgeführt wurden. Während Deutschland bei den genehmigten Investitionen nur einen unbefriedigenden sechsten Platz einnimmt, steht die deutsche Wirtschaft bei den tatsächlich realisierten Investitionen nach den USA und nach Mauritius auf einem beachtlichen dritten Platz. Auf Grund der großen Diskrepanz zwischen genehmigten und realisierten Investitionen plant die indische Regierung, eine Investment Implementation Authority aufzubauen. Besonders die amerikanischen Unternehmen haben im Vergleich zu ihren sehr hohen Investitions genehmigungen eine sehr niedrige Realisierungsquote von nur 13%. Dieser Zeitverzug ist aber nachvollziehbar, da die amerikanischen Großprojekte selbstverständlich erst über einen Zeitraum von mehreren Jahren realisiert werden können.

Untersuchungen der Deutsch-Indischen Handelskammer zeigen allerdings auch, dass ca. 25% der neu genehmigten Kooperationsvorhaben über das Projektstadium nicht hinaus kommen. Einerseits können sich die deutsche und die indische Seite teilweise über die genauen Vertragskonditionen nicht einigen, nachdem bereits eine schnelle Genehmigung durch die Regierung in Delhi erfolgte, andererseits können aber auch geänderte Wirtschaftsdaten dafür verantwortlich sein, dass die profitable Durchführung des Projektes nicht mehr gewährleistet ist.

Auf Grund der geänderten Investitionsgesetzgebung hat sich das Verhältnis von Joint Ventures zu Lizenzverträgen deutlich verschoben. Während bis 1991 bis zu 80% der Kooperationsverträge auf Lizenzabkommen entfielen, hat sich das Verhältnis deutlich zu Gunsten der Joint Ventures verschoben. Im Jahr 1998 wurden insgesamt 193 deutsch-indische Kooperationsverträge genehmigt, hiervon entfielen 108 auf Joint Ventures und 85 auf Lizenzverträge. Von den 575 bestehenden deutsch-indischen Joint Ventures halten die deutschen Firmen bei ungefähr der Hälfte der Gemeinschaftsunternehmen eine Mehrheitsbeteiligung. Minderheitsbeteiligungen sind meist nur noch bei Altprojekten, d.h. bei einer Genehmigung von vor 1991, zu finden.

Die regionale Verteilung der deutsch-indischen Joint Ventures entspricht in etwa der Verteilung der indischen Industrie. Der Großraum Mumbai/Pune führt mit 186 Joint Ventures deutlich vor dem Großraum Delhi mit 130 Joint Ventures. Chennai (Madras), Bangalore und Calcutta sind weitere wichtige Standorte der deutsch-indischen Joint Ventures. Auf diese fünf wichtigen Metropolen entfallen 82% aller deutsch-indischen Gemeinschaftsunternehmen, denn nur in diesen Regionen sind gut ausgebildete Arbeitskräfte, eine akzeptable Infrastruktur und natürlich die entsprechenden Absatzmärkte zu finden. Auf Grund der extrem hohen Immobilienpreise und der gestiegenen Lohnkosten in den großen Metropolen Mumbai und Delhi gewinnen auch mittelgroße Städte wie Hyderabad und Ahmedabad an Attraktivität für ausländische Investoren. Der liberalisierte Genehmigungsprozess hat auch zu einem Bedeutungsverlust der Zentralregierung in Delhi und zu einer Stärkung der Regionen geführt. Viele indische Bundesstaaten haben heute eigene Investment Promotion Boards, die sich um ausländische Investoren kümmern. Die Aktivitäten der wirtschaftlich weiterentwickelten Bundesstaaten werden sicherlich zu einer Verstärkung der regionalen Disparitäten innerhalb Indiens führen.

Eine branchenweise Aufgliederung der deutsch-indischen Joint Ventures zeigt deutlich, dass der deutsche Maschinenbau mit Abstand der aktivste deutsche Wirtschaftszweig in Indien ist. Weitere bedeutende Investoren in Indien sind die Elektrotechnik, die Werkzeugmaschinenindustrie, die Chemie und die Pharmazie. Ein wichtiger Bereich, der erst nach der Liberalisierung an Bedeutung gewonnen hat, ist das Engagement der deutschen Automobilindustrie und ihrer Zulieferer. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, konzentrieren sich praktisch alle deutschen Engagements auf die Investitionsgüterindustrie. Nach der Öffnung der Konsumgütermärkte und der verbesserten Bedingungen für Investitionen im Verbrauchsgüterbereich ist sicherlich in den kommenden

Jahren auch mit einer verstärkten Aktivität der deutschen Konsumgüterindustrie in Indien zu rechnen.

## 4 Chancen und Risiken von Joint Ventures

Untersuchungen über die Motive für eine Investition in Indien haben deutlich gezeigt, dass die Eroberung des großen Binnenmarktes als wichtigster Grund eindeutig im Vordergrund steht. Besonders vor 1991 bestand für deutsche Unternehmen häufig keine Chance, den indischen Markt direkt zu beliefern, weil die Importzölle mit teilweise über 100% prohibitiv hoch waren. Eine Marktbearbeitung war meist nur über Lizenzverträge oder Joint Ventures möglich. Auch heute noch liegen trotz aller Liberalisierungsbemühungen die Zollsätze im internationalen Vergleich sehr hoch. Selbst beim Import dringend benötigter Investitionsgüter muss der indische Anwender eine Gesamtabgabenbelastung in Höhe von 53% tragen. Diese recht hohe Zahl setzt sich zusammen aus dem Basiszollsatz in Höhe von 25% und der „countervailing duty“ in Höhe von 16% sowie weiteren kleinen Zuschlägen. Die „countervailing duty“ dient zur Kompensation der so genannten „excise duty“, einer Produktionssteuer, die inländische Hersteller zu entrichten haben.

Es ist verständlich, dass bei dieser hohen Abgabenbelastung die Absatzchancen deutscher Güter, die sich ohnehin auf dem Weltmarkt durch ein hohes Preisniveau auszeichnen, nur begrenzt sind. Wie die Analyse der drastisch gestiegenen Investitionssummen deutlich zeigt, sind deutsche Unternehmen durchaus bereit, durch eine Produktion in Indien die Bearbeitung des Marktes intensiver zu betreiben. Gerade kleinere deutsche Maschinenbauunternehmen gehen Kooperationen ein, die im Regelfall wie folgt aussehen: Der indische Partner besorgt ein Grundstück, eine Werkhalle und die erforderlichen Arbeitskräfte, und die deutsche Firma stellt die Technologie zur Verfügung, liefert kritische Komponenten aus Deutschland zu und unterstützt beim Anlauf der Produktion. Durch ein kostengünstiges „assembling“ in Indien und einen hohen Anteil von Zukaufteilen aus indischer Produktion lassen sich bei vielen deutschen Produkten die Kosten um 50% reduzieren. Je arbeitsintensiver die Produktion ist, desto höher ist die mögliche Kostenersparnis.

In Befragungen wurde ermittelt, dass die durchschnittlichen Gesamtkosten der deutsch-indischen Joint Ventures im Vergleich mit einem deutschen Standort bei 70% liegen. Indien ist somit kein Billigproduktionsland. Die Lohnkosten sind natürlich der größte Vorteil und liegen im Regelfall nur bei 20% des deutschen Niveaus. Auf Grund der hohen Zollbelastung sind Zulieferteile

und Rohstoffe häufig deutlich teurer als bei einer deutschen Produktionsstätte. Auch die allgemeinen Betriebskosten können durchaus das deutsche Niveau erreichen, zusätzliche Kosten entstehen z.B. durch die Einrichtung einer Notstromversorgung, die auf Grund der schlechten Elektrizitätsversorgung in Indien notwendig ist.

Trotz dieser Probleme wurde festgestellt, dass die Umsatzrenditen nach Steuern im Durchschnitt bei 10% liegen und die deutsch-indischen Joint Ventures damit wesentlich rentabler sind als ihre deutschen Mutterhäuser. Wenn es also gelingt, die nicht unbeträchtlichen Anfangsschwierigkeiten zu überwinden, winken beträchtliche Gewinnchancen.

Die Schwierigkeiten beginnen meist schon bei der Auswahl des indischen Partners. Häufig gehen die deutschen Firmen nicht systematisch an den indischen Markt heran, sondern lassen sich von eloquenten Unternehmerpersönlichkeiten zu einem Engagement auf dem indischen Subkontinent überreden. Schon in dieser frühen Phase sollte unbedingt professionelle Beratung in Anspruch genommen werden, da die Beurteilung der Seriosität des indischen Partners nicht einfach ist. Auch die großen Mentalitätsunterschiede zwischen deutschen und indischen Unternehmern bereiten Probleme bei der Zusammenarbeit. Nur durch Geduld und gegenseitigen Respekt lässt sich eine dauerhafte Vertrauensbasis für eine Zusammenarbeit finden. Vielen deutschen konservativen Geschäftspartnern ist die Basarmentalität der indischen Unternehmer völlig fremd. Die endlosen Verhandlungsrunden, die in Indien zum Tagesgeschäft gehören, zerren häufig an den Nerven der europäischen Partner. Auf Grund des unterschiedlichen Geschäftsgebarens und des gänzlich anderen Zeitgefühls der Inder können zwischen dem ersten Handschlag der Partner und der Aufnahme der Produktion ein bis zwei Jahre verstreichen.

Ein besonderes Problem für die indische Seite stellen die extrem hohen Qualitätsanforderungen der deutschen Partner dar. Auf Grund des abgeschoteten Binnenmarktes war es in Indien jahrzehntelang möglich, minderwertige Produkte zu hohen Preisen zu verkaufen. Selbstverständlich sind viele indische Firmen heute in der Lage, Produkte herzustellen, die in Qualität und Preis absolut dem Weltmarktniveau entsprechen. Diese Erfolge erfordern aber im Regelfall einen hohen Einsatz des ausländischen Kooperationspartners sowohl beim Technologietransfer als auch bei der Schulung der indischen Mitarbeiter. Die Entsendung deutscher Expatriates wirkt sich zwar positiv auf den Betriebsablauf und die Qualität des Endproduktes aus, aber auf der anderen Seite darf nicht übersehen werden, dass es nicht einfach ist, indiene geeignete

Mitarbeiter zu finden. Viele Mittelständler sind auch nicht in der Lage, die hohen Kosten eines deutschen Expatriate in Indien zu tragen.

Um Auseinandersetzungen mit dem indischen Partner von vornherein auszuschließen, haben viele deutsche Firmen in letzter Zeit 100%ige Töchter in Indien gegründet. Auch wenn der Genehmigungsprozess, wie dargestellt, langwieriger und zeitaufwendiger ist, kann die 100%ige Tochtergesellschaft durchaus eine attraktive Alternative darstellen. Es ist heute ohne weiteres möglich, auf dem indischen Arbeitsmarkt gut ausgebildete, international erfahrene Manager für die Leitung einer Tochtergesellschaft zu finden. Während früher die guten Verbindungen des indischen Partners zur Regierung nach Delhi für die Erteilung der verschiedenen Lizenzen wichtig waren, steht heute die Professionalität des indischen Partners bei der Auswahl klar im Vordergrund. Das wichtigste Argument, das immer noch für die Zusammenarbeit mit einem indischen Partner spricht, ist die mögliche Nutzung eines bestehenden Vertriebsnetzes. Ob ein Joint Venture oder eine 100 %ige Tochtergesellschaft die bessere Lösung ist, kann also nur im konkreten Einzelfall entschieden werden. Auf jeden Fall sollte die deutsche Seite sich bemühen, einen Kapitalanteil von mindestens 51% zu halten, damit die Kontrolle im Joint Venture gewährleistet ist. Von Joint Ventures mit einer Kapitalbeteiligung von 50:50 ist dringend abzuraten, da bei dieser auf den ersten Blick sehr fairen Lösung früher oder später Machtkämpfe ausbrechen, die zu einer völligen Blockade des Gemeinschaftsunternehmens führen können.

Bei der Vereinbarung eines Joint Ventures ist auch heute schon zu beachten, dass man für weitere Aktivitäten auf dem indischen Markt z.B. mit anderen Partnern ein „non-objection certificate“ des alten Partners benötigt.

Die 1998 im Amt bestätigte Regierungskoalition unter der Führung der BJP hat für das Wirtschaftsjahr 2000/2001 bereits neue weitgehende Reformen angekündigt, die zu einer weiteren Vereinfachung und Liberalisierung des Investitionsverfahrens führen sollen. Die neue Regierung hat sich zum Ziel gesetzt, den Zufluss von Auslandsinvestitionen auf jährlich US\$ 10 Mrd. zu steigern. Angesichts eines jährlichen Mittelzuflusses von US\$ 2-4 Mrd. in der letzten Dekade, ist dies ein sehr ehrgeiziges Ziel, das nur erreicht werden kann, wenn weitere mutige Reformschritte folgen. Die steigenden deutschen Investitionen in Indien sind ein Indiz dafür, dass die deutsch-indischen Joint Ventures weiterhin einen wichtigen Beitrag zur Internationalisierung der indischen Wirtschaft leisten werden.

**Literaturverzeichnis**

- Deutsch-Indische Handelskammer (Hrsg.): *German Companies in India*, Mumbai 2000
- Deutsch-Indische Handelskammer (Hrsg.): *Lizenzverfahren und Joint Ventures in Indien*, Mumbai 1997
- Deutsch-Indische Handelskammer (Hrsg.): *Gesellschaftsrecht in Indien*, Mumbai 1995
- DEG (Hrsg.): *India Investment Guide*, Köln 1997
- DEG/Deutsch-Indische Handelskammer (Hrsg.): *Erfolgsstrategien für den indischen Markt. Erfahrungsstudie deutsch-indischer Joint Ventures*, Köln 1995
- DEG/Deutsch-Indische Handelskammer (Hrsg.): *Leben und Arbeiten in Indien*, Köln 2000



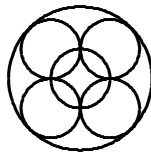
Werner Draguhn (Hrsg.)

## Indien 2000

**Politik**  
**Wirtschaft**  
**Gesellschaft**

mit Beiträgen von:

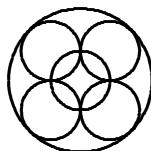
Joachim Betz  
Elfriede Bierbrauer  
Dirk Bronger  
Julia Eckert  
Sushila Gosalia  
Michael von Hauff  
Dagmar Hellmann-Rajanayagam  
Clemens Jürgenmeyer  
Heinrich Kreft  
Citha D. Maaß  
Sonja Majumder  
Jamal Malik  
Dirk Matter  
Dietrich Reetz  
Jakob Rösel  
Hans Christoph Rieger  
Dietmar Rothermund  
Christian Wagner  
Hans-Georg Wieck  
Wolfgang-Peter Zingel



INSTITUT FÜR ASIENKUNDE  
HAMBURG

Manuskriptbearbeitung: Vera Rathje  
Satz und Textgestaltung in L<sup>A</sup>T<sub>E</sub>X auf Linux: Dörthe Riedel, Wiebke Timpe  
Gesamtherstellung: Zeitgemäßer Druck CALLING P.O.D., Hamburg

ISSN 1436-1841  
ISBN 3-88910-239-5  
Copyright Institut für Asienkunde  
Hamburg 2000



VERBUND STIFTUNG  
DEUTSCHES ÜBERSEE-INSTITUT

Das Institut für Asienkunde bildet zusammen mit dem Institut für Allgemeine Überseeforschung, dem Institut für Afrika-Kunde, dem Institut für Iberoamerika-Kunde und dem Deutschen Orient-Institut den Verbund der Stiftung Deutsches Übersee-Institut in Hamburg.

Aufgabe des Instituts für Asienkunde ist die gegenwartsbezogene Beobachtung und wissenschaftliche Untersuchung der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen in Asien.

Das Institut für Asienkunde ist bemüht, in seinen Publikationen verschiedene Meinungen zu Wort kommen zu lassen, die jedoch grundsätzlich die Auffassung des jeweiligen Autors und nicht unbedingt die des Instituts darstellen.

Alle Publikationen des Instituts für Asienkunde werden mit Schlagwörtern und Abstracts versehen und in die Literaturlatenbank des Fachinformationsverbundes Internationale Beziehungen und Länderkunde eingegeben.

Anfragen zur Asien-Literatur richten Sie bitte an die Übersee-Dokumentation (Tel.: (040) 42834 598 - Fax: (040) 42834 512).