

sie von Politikern jahrzehntelang als Pfründe missbraucht worden sind, mit Krediten ohne Sicherheiten und ohne Schuldeintreibung. An ihre Stelle haben sich die staatlichen und privaten Geschäftsbanken gesetzt, die per Gesetz einen Teil ihres Geschäfts im Landwirtschaftssektor tätigen müssen. Doch die Sorgfaltspflichten verteuern Geschäftskredite. Und da die Bauern kaum Garantien leisten können mit Ausnahme ihrer ausgehungerten Böden, sind sie selten kreditwürdig.

In diese Lücke springen die Geldverleiher, die oft auch die Händler von Saatgut und Düngemitteln sind. Sie

schiessen diese Inputs vor, so dass ihr höherer Preis nicht sofort durchschaut wird. Und wenn der Bauer nach einer schlechten Ernte nicht bezahlen kann, nehmen sie Baumwolle als Zahlungsmittel, meist mit einem saftigen Preisabschlag. Damit verteuert sich das Geschäft für den Bauern noch einmal, und wiederum ist er sich dessen nicht recht bewusst, denn in der ganzen Transaktion ist nie Bargeld geflossen. Erst wenn die Muskelmänner vor der Tür der Hütte erscheinen und vor den Augen des ganzen Dorfs das Fahrrad, die letzten Vorräte und oft noch das Essgeschirr pfänden, sieht er, dass er eine Existenz auf Pump geführt hat. „Die Scham und Schande“, sagte

Kishor Tiwari von der Nichtregierungsorganisation „Vidarbha Janandolan Samiti „ist dann meist größer als die Sorge um Frau und Kinder, die er zurücklässt“.

Zum Autor

Bernhard Imasly ist langjähriger Indien-Korrespondent verschiedener deutschsprachiger Medien, u.a. der tageszeitung (taz) sowie der Neuen Zürcher Zeitung (NZZ).

Indische Konzerne auf globaler Einkaufstour

Sven Hansen

Auch in Deutschland kaufen Inder verstärkt Firmen auf. Sie zielen dabei auf den europäischen Markt im Rahmen einer globalen Strategie.

Spätestens mit dem Griff des indischen Stahlbaron Lakshmi Mittal nach dem luxemburgischen Stahlkonzern *Arvelor* ist deutlich geworden, dass indische Konzerne weltweit auf Einkaufstour sind. Vorbei die Zeiten, in denen sich westliche und ostasiatische Konzerne nur in Indien einkauften, ohne umgekehrt mit indischen Aufkäufen in ihren Ländern rechnen zu müssen. Zwar wirbt Indiens Regierung wie bei der Hannover Messe im April weiter um Investitionen in ihrem Land. Doch seit drei, vier Jahren greifen indische Konzerne im Rahmen ihrer eigenen Globalisierungsstrategie selbst nach Firmen in westlichen Industrieländern. So stiegen indischen Direktinvestitionen im Ausland von 4 Milliarden US-Dollar im Finanzjahr 2002 auf 9,57 in 2005. Rückenwind haben die Inder

durch volle Kassen aufgrund des heimischen Wirtschaftswachstums, die Hausse an Bombays Börse, die stabile indische Währung sowie die weltweit niedrigen Zinsen.

Indiens Finanzminister Palaniappan Chidambaram sagt stolz, dass Inder im vergangenen Finanzjahr für 2,5 Milliarden Dollar weltweit Firmen aufgekauft haben. „Ich möchte, dass sie mehr Geld nehmen und noch mehr aufkaufen,“ forderte er laut der Tageszeitung *Business Standard* indischen Unternehmer auf. Laut der *Boston Consulting Group* übernahmen indische Unternehmen im vergangenen Jahr 192 Firmen im Ausland, 2004 waren es erst 60, 2002 nur 28.

In Deutschland sind Schätzungen zufolge im 2005 30 Firmen von In-

dern gekauft worden. 120 indische Unternehmen gibt es nach Schätzung der deutsch-indischen Handelskammer bereits in Deutschland. Schwerpunkte sind die Pharmaindustrie, der Maschinenbau, Automobilzulieferer, die Textilbranche und Softwarefirmen. Allein in der Pharmaindustrie investierten indische Konzerne laut der Zeitschrift *Business India* seit Januar 2005 1,3 Milliarden Dollar außerhalb ihres Landes.

Zu Jahresbeginn wetteiferten die Nummer eins und zwei der indischen Pharmaindustrie um den Augsburger Generikahersteller *Betapharm*. Er ist mit 370 Mitarbeitern Deutschlands viertgrößter Generikahersteller. Mit einem Angebot von 480 Millionen Euro konnte sich Mitte Februar schließlich der kleinere Pharmakonzern *Dr. Reddy's* aus Hyderabad

Steigende indische Direktinvestitionen weltweit

(in Milliarden US-Dollar)

2002	4,006
2003	5,825
2004	7,079
2005	9,568

Quelle: *Reserve Bank of India*

durchsetzen. Die indische Nummer eins, *Ranbaxy* aus Bombay, kaufte dann im März an neun Tagen gleich vier europäische Pharmafirmen auf. *Ranbaxy* hatte auch schon das Generikageschäft des britischen Pharmakonzerns *GlaxoSmithKline* und Ende 2003 die Generikasparte von *Aventis* gekauft. Erst im vergangenen Jahr hatte der indische *Torrent*-Konzern die Pfizer-Tochterfirma *Heumann* übernommen. Indiens Pharmakonzerne suchen eine Basis in Europa. Dabei ist Deutschland als größter europäischer Markt und zweitgrößter Generikamarkt der Welt besonders interessant. Die Inder spekulieren auch auf gute Geschäfte, wenn in den nächsten drei Jahren bei 200 Medikamenten der Patentschutz ausläuft. Anji Reddy, Chef von *Dr. Reddy's*, begründete seinen Deal so: „Wir sehen unser Investment in *Betapharm* als den Schlüssel in unserer Strategie, ein weltweit mittelgroßes Pharmaunternehmen mit einer starken Präsenz in allen wichtigen Märkten zu werden.“ Direkt nach Übernahme durch die Inder kündigte *Betapharm* Neueinstellungen und Expansionspläne an.

Zur Schaffung neuer Arbeitsplätze, über einhundert laut lokaler Presse, durch die neuen indischen Eigentümer ist es im vergangenen Jahr auch im ostdeutschen Werk des Kunstfaserherstellers *Trevira* in Guben gekommen. Die einst zum *Hoechst*-Konzern gehörende Firma war im Juni 2004 von Indiens größtem Konzern *Reliance* gekauft worden. Die Übernahme durch den Mischkonzern war

die erste große indische Investition in Deutschland (siehe Interview mit Mohan Murti). *Reliance* wurde damit zum weltgrößten Polyesterhersteller.

„Wir waren der erste indische IT-Konzern, der eine deutsche Firma aufkaufte,“ sagt Arvind Thakur, Geschäftsführer von *NIT-Technologies* mit 3.400 Mitarbeitern. Seine hauptsächlich auf Softwarelösungen für Outsourcing spezialisierte Firma kaufte Ende 2002 die in Stuttgart und Mannheim ansässige *AD Solutions*, um nah an den Kunden in der Bundesrepublik, Schweiz und Österreich zu sein. „Ohne deutschsprachige Ansprechpartner würden sich Mittelständler kaum auf Outsourcing in Indien einlassen. Sie wollen mit Menschen in ihrer Sprache und aus ihrer Kultur arbeiten. Das kann unsere deutsche Firma, wo nur Deutsche arbeiten, besser als wir in Indien. Umgekehrt entwickeln wir in Indien viel preiswerter Software,“ sagt Thakur. So arbeite *AD Solutions* eng mit dem Kunden wie mit dem indischen Mutterkonzern zusammen. In Teamwork entstünden maßgeschneiderte preiswerte Softwarelösungen. Die Konkurrenz im Outsourcing-Geschäft mit Nordamerika sei hart, so Thakur, doch das schwierigere weil heterogenere Europa-Geschäft sei lukrativ, wenn es über lokale Firmen geeignete Zugänge gebe.

zum Autor

Sven Hansen ist Asien-Pazifik-Redakteur der tageszeitung (taz) in Berlin.

„Die optimistischen Inder können im pessimistischen Deutschland viel bewirken“

Interview mit Mohan Murti zu indischen Investitionen in Deutschland

Interview: Sven Hansen

Mohan Murti ist Vorstandsmitglied von Indiens größtem Konzern *Reliance* und dessen Europarepräsentant mit Sitz in Frankfurt am Main

Was macht Investitionen in Deutschland für indische Unternehmen attraktiv?

Indische Firmen sehen im Erwerb überseeischer Unternehmen strategische Vorteile und Synergien. Indien integriert sich schnell in die globalen Märkte, und viele indische Firmen sind heute in der Lage, auf dem indischen Markt mit multinationalen Konzernen zu konkurrieren. Solche erfolgreichen Firmen sind jetzt zuversichtlich, die Herausforderungen zu bestehen, wenn sie Indiens Grenzen verlassen. In Indien haben wir immer noch einen harten Wettbewerb um Investitionen, aber er ist nicht mehr eine Einbahnstraße. Indische Firmen setzen ihre globalen Träume um und viele von ihnen suchen eine aggressive Präsenz in entwickelten Ländern wie Deutschland. Das zeigt das Selbstbewusstsein der indischen Industrie. In einer Zeit, in der es fast schon eine Flucht von Kapital und Investitionen aus Deutschland heraus gibt, merken indische Firmen, dass Deutschland mit seiner starken technologischen und qualifizierten



Reliance

Mohan Murti, Reliance

Basis ein Tor nach Europa sein kann. Die Pluspunkte, die indische Firmen für Geschäfte zum beiderseitigen Vorteil einbringen können, sind Synergien, außergewöhnliche Managementkenntnisse und Problemlösungsfähigkeiten. Inder sind gnadenlos optimistisch und sie können in diesem zutiefst pessimistischen Deutschland viel bewirken.

Passen deutsche und die indische Geschäftskulturen überhaupt zusammen?

Indien und die Inder sind gewohnt mit zahlreichen Kulturen umzugehen. Wir sind ein Land mit einer Million Menschen, 26 offiziellen Sprachen, 540 Dialekten, 27 Unionsstaaten sowie einer großen Vielfalt an Gedanken und Religionen. Ähnlich sind auch Deutschland und die Deutschen seit 2000 Jahren gewohnt mit verschiedenen Kulturen und Sprachen unter den Europäern umzugehen. Bei jeder Firmenübernahme ist die Integration zweier verschiedener Firmenkulturen das Hauptproblem. Ja, es gibt Unterschiede und kulturelle Widersprüche, wenn Inder und Deutsche zusammen arbeiten. Ich habe persönlich interkulturelle Trainings für unsere Manager und Angestellten durchgeführt. Wir haben Austauschprogramme für unsere Mitarbeiter, in denen die Deutschen kurze Orientierungsreisen zu unseren

erstklassigen indischen Fabriken machen, um zu sehen, woher wir kommen. Und die indischen Manager besuchen auch Deutschland. Die vermittelte Botschaft lautet, dass wir, um Erfolg zu haben, zusammen arbeiten müssen, trotz aller kulturellen Unterschiede.

Reliance bringt dabei die Kultur des Erfolgs ein, die Kultur, Dinge anders zu machen, sich an schnell ändernde Kundenwünsche anzupassen. Bei Reliance haben die Mitarbeiter auf allen Ebenen ein Gefühl der Teilhabe. Wir verlangen von unseren Leuten ein hohes Maß an Verantwortlichkeit, Entscheidungsfreiheit und Aktion. Die Angestellten werden deshalb zu Teilhabern ihrer Arbeitsbereiche. Sie schalten am Wochenende nicht ab und am Montag wieder an. Diese Kultur versuchen wir bei unseren Operationen in Deutschland und Europa zu verankern. Wir wollen bloße Vertragsverhältnisse überwinden und ein Gefühl der Teilhabe aufbauen. Das ist das Markenzeichen des Erfolgs von Reliance. Liebe Deine Firma!

Wie bewerten sie Reliance' Übernahme von Trevira?

Grund für die Übernahme von Trevira, einer deutschen Firma mit 2.000 Mitarbeitern, die Polyesterfasern herstellen, war erstens eine starke Basis in Europa aufzubauen, zweitens Expertise zu erlangen über die Herstellung von Polyesterprodukten, die wir bis dahin nicht hergestellt haben und drittens gab es große Synergien bei Forschung und Entwicklung. Es ist eine Situation zum beiderseitigen Vorteil [„win-win“]. Reliance bekam eine Stütze in Europa während Trevira von den Ressourcen des größten integrierten Polyesterprodu-

zenten profitiert. Trevira feiert in diesem Jahr seinen 50. Geburtstag und ist der Marktführer in Europa bei hochwertigen Polyesterapplikationen, speziell im Bereich Automobil- und Heimtextilien. Trevira ist eine bekannte und angesehene Marke, hält zahlreiche wertvolle Patente und hat wegen seiner starken Forschungsbasis ein hohes Maß an Kenntnissen. Dieses Wissen ist komplementär zum Reliance Technology Centre in Indien. Die Synergien führen zu umfassenden und innovativen Lösungen bei bekleidungsmaßigeren und industriellen Anwendungen.

Welche Rolle spielen indische Firmen in Deutschland und welche Rolle spielt Deutschland für indische Firmen?

Indem indische Firmen in Deutschland investieren retten sie nicht nur Arbeitsplätze, sondern schaffen auch neue. Für Indien bringen sorgfältig geplante und sensible Investitionen den Marktzugang und erstklassige Technologen und Fertigungen.

Ist es ein Problem für indische Investoren, dass deutsche Gewerkschaften relativ stark sind?

Überhaupt nicht! Deutsche Gewerkschaften sind stark, wichtig und vernünftig. Es ist immer gut, eine starke Gewerkschaft zu haben. Trevira ist eine deutsche Firma und wird von Deutschen betrieben. Der indische Anteilseigner gibt Richtung vor und macht Vorschläge zum Vorteil aller, der Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre. Im Wesentlichen sind es die Gewerkschaften, Arbeiter, Manager und Führer, die Trevira zu einer erfolgreichen Firma machen.