

AUSSEN WIRTSCHAFT

Das Magazin der Sparkassen-Finanzgruppe für internationale Märkte

RUSSLAND

So gelingt der Geschäftstermin

LITAUEN

Jetzt rollt der Euro

CHINA

Biokost erobert Supermärkte



STANDORT

INDIENS SILICON VALLEY

Bangalore und Chennai im Süden
des Subkontinents sind hochattraktive
Ziele für deutsche Unternehmen



Foto: Laif



Die **Electronic City** am Rande Bangalores ist einer der größten Industrieparks Indiens für IT-Unternehmen. Auf 1,3 Quadratkilometer Fläche haben sich 300 Firmen angesiedelt, darunter auch viele deutsche Unternehmen.

Auf neuen Wegen

Modern. Bangalore und Chennai sind Hightech-Standorte, die deutsche Investoren anziehen wie ein Magnet. Was die Metropolen in Indiens Süden so attraktiv macht.



Wenn sich Mitesh Shah morgens und abends je zwei Stunden mit dem Auto durch den chaotischen Verkehr der südindischen Metropole Bangalore quält, nutzen er und seine beiden Mitfahrer die Zeit nicht nur zum Plaudern. „Ich beantworte dann auch geschäftliche E-Mails“, sagt der Programmierer von SAP Indien. Von der deutschen Diskussion über den Umgang mit E-Mails nach Feierabend hat er schon gehört und schüttelt ungläubig den Kopf. Shah ist froh, dass die Mobilfunknetze überhaupt so gut funktionieren. Mobile Kommunikation ist in Indien ein Top-Thema. Das erfährt der Besucher schon auf dem Weg von Bangalores Flughafen Kempegowda in die Stadt. Im Wagen des Hotels wirbt ein Schildchen am Wasserflaschenhalter mit „Free Wi-Fi“. Hotspots ►



„In der merken schnell, ob man ihr Land schätzt“

Enrico Rühle, Bereichsvorstand TÜV Rheinland

in der City lotsen kostenlos ins Netz. Mittelklassehotels preisen freies WLAN an. Und hier wie dort starren die Menschen permanent auf ihre Handydisplays. Willkommen im Silicon Valley Indiens.

Bangalore hat sich wie kaum eine andere indische Stadt gewandelt. Einst lockten die ganzjährig angenehmen Temperaturen und zahlreichen Parks die Pensionäre. Als Rajiv Gandhi vor etwa 25 Jahren sein Land für Investoren öffnete, kamen zunächst Softwarekonzerne wie SAP sowie Infosys und Wipro aus Indien. Fortan hieß die Garden City auch Silicon Valley. Das Grün blieb, die Ruhe ging. Die Großen wie Bosch, Airbus und Audi zogen Mittelständler wie den TÜV Rheinland, Festo und Claas nach.

160 deutsche Firmen haben heute ihren Sitz in der Hauptstadt des Bundesstaats Karnataka, weiß Audrey D'Souza, Regionaldirektorin bei der Indo-German Chamber of Commerce, der deutschen Auslands-handelskammer (AHK). Viele von ihnen machen in der Acht-Millionen-Metropole gute Geschäfte. Trotz

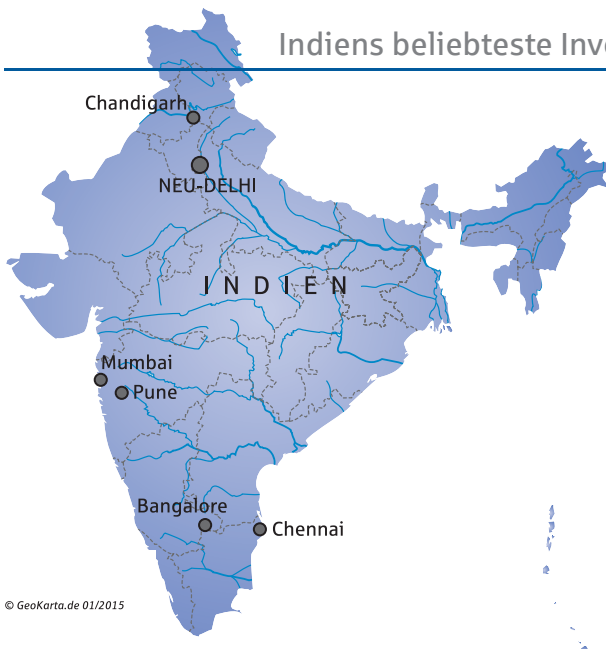
Bürokratie. Trotz schlechter Infrastruktur. Trotz Korruption. Seit dem Amtsantritt des wirtschaftsfreundlichen neuen Premierministers Narendra Modi im Mai 2014 hoffen sie auf noch bessere Geschäfte.

Rund 300 Kilometer liegen zwischen Bangalore und Chennai an der Ostküste, der sechstgrößten Stadt Indiens. Wie Bangalore hat sich die Fünf-Millionen-Metropole zum Magnet für Investoren entwickelt. 75 Firmen führt das AHK-Regionalbüro auf seiner Liste – von BMW bis Herrenknecht. „Beste Stadt Indiens“, urteilte die Zeitschrift „India Today“ und nannte als Gründe vor allem das gute Abschneiden bei Infrastruktur, Bildungsangebot und Gesundheitsvorsorge.

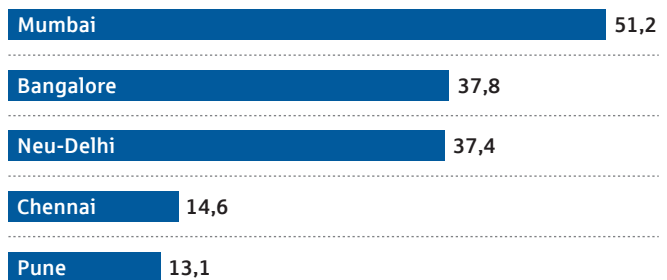
Neben spezifischen südindischen Standortvorteilen überzeugen die deutschen Investoren auch Stärken und Chancen, die für den Gesamtmarkt mit 1,2 Milliarden überwiegend jungen Einwohnern gelten – 65 Prozent sind unter 35 Jahren. Als wichtigste Vorzüge haben die Experten von Germany Trade & Invest (GTAI) die breite industrielle Basis, die vielen Akademiker, die Verbreitung des Englischen als Geschäftssprache, die konsumfreudige wachsende Mittelschicht, die niedrigen Löhne sowie den Modernisierungsbedarf von Infrastruktur und Industrie ausgemacht.

Einer der Ersten im Süden des Landes war die Regensburger Maschinenfabrik Reinhausen, die 1996 ein Joint Venture mit einem indischen Partner gründete. Anders als heute galt damals noch der Joint-Venture-Zwang. Die von den 340 Mitarbeitern produzierten Laststufenschalter werden ausschließlich an die indische Trafo-Industrie verkauft. Für Karl

Indiens beliebteste Investitionsstandorte im Überblick



Mumbai ist nicht nur Indiens Finanzmetropole, sondern auch der beliebteste Investitionsstandort. Die meisten Investitionen flossen in den letzten Jahren allerdings nach Neu-Delhi, obwohl die Megacity nur auf Rang drei in der Gunst der von Ernst & Young befragten Manager steht. Bangalore und Chennai liegen in der Beliebtheit auf Platz zwei und vier.



Angaben in Prozent. Quelle: Ernst & Young 2014

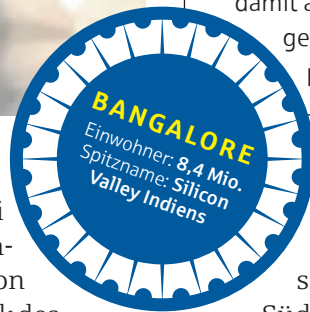


Der TÜV Rheinland hat seinen indischen Hauptsitz in der Electronic City.

Was Kopfpendeln bedeutet

Fettnäpfchen. Isabelle Demangeat, Inhaberin der Beratung Fit for Culture, gibt interkulturelle Tipps.

- **Networking** über AHK, deutsche Botschaft, Verbände oder Rotary Club erleichtert den Markteinstieg.
- **Ohne Geduld** geht es nicht. Inder wollen erst eine persönliche Beziehung aufbauen, laden zum Sightseeing oder Essen ein und kommen später zum Geschäft.
- **Bei Verhandlungen** den Partner einbinden, auf Augenhöhe miteinander sprechen, zunächst Erfolge und Positives hervorheben und dann erst die Aufgaben.
- **Vor Deadlines** nachhaken, ob vereinbarte Aufgaben abgearbeitet werden. Ein Deutscher meldet sich in der Regel, wenn etwas nicht klappt, ein Inder nicht.
- **Bei der Sprache** geht es indirekt zu. Zwischen den Zeilen lesen und auf die Körpersprache achten.
- **Beim Zuhören** pendeln Inder gerne leicht mit dem Kopf. Von vielen als Nein missverstanden, drücken sie damit aber nur ihr Interesse am Gespräch aus. Übrigens: Ein Inder merkt schnell, ob der Geschäftspartner sein Land schätzt.



Macharowsky, Controllingmanager bei der Maschinenfabrik, ist das Joint Venture eine Erfolgsgeschichte. Man habe von den Marktkennntnissen und dem Netzwerk des Partners profitiert und sich die Investitionskosten geteilt. Als kluger Schachzug habe sich herausgestellt, dass das Gemeinschaftsunternehmen nach seinem ersten Werk in Chennai noch ein zweites im benachbarten Pondicherry gebaut habe. Dass beide Werke gleichzeitig von den traditionell starken und regional organisierten Gewerkschaften bestreikt würden, sei eher unwahrscheinlich. Macharowskys Rat: „Nach der sorgfältigen Auswahl eines Partners sollten die Parteien geeignete Mechanismen vereinbaren, die eine Änderung des Joint-Venture-Vertrags ermöglichen, falls sich die Marktgegebenheiten verändern.“

Trend geht zur eigenen Firmengründung

Laut Deutsch-Indischer Handelskammer geht der Trend allerdings klar zur Gründung einer 100-Prozent-Tochter. Nur noch jeder fünfte deutsche Unternehmer setze heute in Indien auf das Modell Joint Venture. Für einen Alleingang entschied sich auch

der TÜV Rheinland, der mit seinem indischen Headquarter in der Electronic City sitzt, dem boomenden Industriegebiet im Südosten Bangalores. Sieben Jahre lang hat Enrico Rühle die indische Tochter geleitet und trotz Auslandserfahrung in Japan, Taiwan und auf den Philippinen erkennen müssen, dass Geldverdienen in Indien ein besonders hartes Stück Arbeit ist.

„Wir haben mit der Zertifizierung von Managementsystemen begonnen“, erinnert sich der 40-Jährige. Nach und nach erweiterte der Kölner Prüfdienstleister sein Angebot, eröffnete vier hochmoderne Prüflabors, drei davon im Süden des Landes, um Produkte wie Haushaltsgeräte, Textilien, Lebensmittel bis hin zu Chemikalien zu testen. Zudem profitiert das Unternehmen von der steigenden Nachfrage nach Weiterbildung. Ein Geschäftsbereich, der gleichfalls dafür sorgt, dass in diesem Jahr mehr als 1000 Mitarbeiter 25 Millionen Euro umsetzen sollen.

Rückenwind versprechen sich die deutschen Investoren auch von Narendra Modi. Der im Mai 2014 gewählte neue Premierminister, dessen hindunationalistische Partei BJP mit einer absoluten Mehrheit regieren kann, hatte zuvor als ►

Ministerpräsident in Gujarat ein Wirtschaftswunder vollbracht. Der Workaholic, der laut Medien jeden Morgen um 4.30 Uhr aufsteht und seinen Anhängern versprach, „mit jedem Atom seines Körpers und jeder Sekunde seines Lebens für sie da zu sein“, hatte in dem westindischen Bundesstaat die Bürokratie auf Effizienz getrimmt, viele Gesetzeshürden abgebaut und so indische wie ausländische Investoren ange- lockt. Mit demselben Rezept will der 64-Jährige nun ganz Indien attraktiv machen, die Infrastruktur über- holen und Arbeitsplätze schaffen. In der gigantischen Medienkampagne „Make in India“ hat der ehemalige Teeverkäufer seine Vision vom modernen Indien mit Smart Citys und einer gut ausgebildeten Bevölke- rung verarbeiten lassen. Dafür will er internationa- len Investoren den roten Teppich ausrollen.

Modi muss allerdings erst noch beweisen, dass er Reformen auf Landesebene umsetzen kann. Die Liste von Schwächen ist lang: schlechte Infrastruktur, aus- ufernde Bürokratie, starke Importabhängigkeit von Rohstoffen, Fachkräftemangel, langwierige Rechts- durchsetzung, mächtige Gewerkschaften sowie eine starke Einflussnahme des Staats auf die Wirtschaft.

Deutsche Firmen genießen einen guten Ruf

Neueinsteiger in Indien können dabei auf Unterstüt- zung des internationalen Netzwerks der Sparkassen setzen, das mit seinem S-CountryDesk und einem German Centre im Land vertreten ist. Die Experten bieten Unterstützung von Firmenauskünften über die Finanzierung von Geschäftsvorhaben bis zu inter- kultureller Beratung und steuerlicher Unterstützung. Eine gewisse Gelassenheit gehört zu Geschäften in Indien aber dazu – und diese haben sich die vom har- ten indischen Alltag gestählten Manager in der Regel



Dieter Zetsche, Vorstands-Chef der Daimler AG, beim Besuch der indi- schen Tochtergesell- schaft BharatBenz.

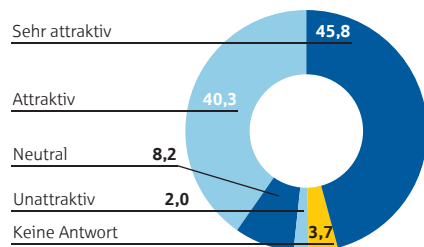
angeeignet. „Irgendwie funktioniert es immer. Und man kann aus wenig etwas machen“, findet TÜV- Manager Rühle, der Ende 2014 als Bereichsvorstand zur Konzernmutter zurückkehrte. Seine indischen Kollegen wird er als „klug, freundlich, arbeitswütig und sehr lernwillig“ in Erinnerung behalten. Rühle war trotz aller Widrigkeiten gern in Indien und erfüllt damit aus Sicht von Isabelle Demangeat ein wichti- ges Erfolgskriterium. „Die Inder merken schnell, ob ein Manager Land und Leute schätzt“, weiß die inter- kulturelle Unternehmensberaterin.

Einen großen Vorteil haben die Deutschen allemal. „Made in Germany“ genießt in Indien, das von Fami- lienunternehmen dominiert wird, einen exzellenten Ruf. Nicht zuletzt, weil die Deutschen anders als die Amerikaner als sehr soziale Arbeitgeber gelten. Bei

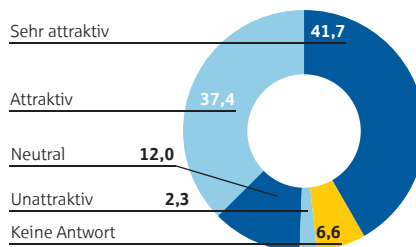
Indiens Stärken: Lohn, Fachkräfte und Marktgröße

Personal gibt es in großer Anzahl, es ist günstig und gut ausgebildet. Das ergab eine Ernst&Young-Umfrage unter 502 Managern in Indien.

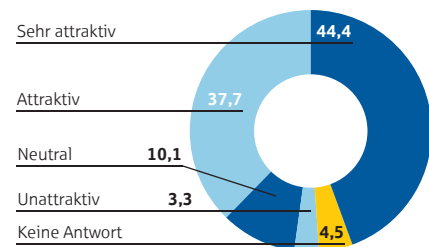
Lohnkosten



Fachkräftemarkt



Marktgröße



Ergebnisse einer Umfrage unter 502 ausländischen Managern in Indien; Angaben in Prozent. Quelle: Ernst & Young 2014



4500 im Headquarter in Bangalore. Vor zwei Jahren begann die Personalabteilung mit einem speziellen Programm, um Frauen nach der Schwangerschaft zurückzuholen. Bis dato blieben nach der Geburt 75 Prozent zu Hause. Jetzt sind es nur noch 2 Prozent.

Der Erfolg hat selbst die Personaler überrascht. Geschafft haben sie die Trendwende zum Beispiel mit dem Angebot von Homeoffice. Zudem schicken sie schwangeren Frauen Firmenautos zum sicheren Transport in die Firma und richteten eine Kinderkrippe ein. Die kostet zwar Geld, ist aber nur halb so teuer wie öffentliche Einrichtungen. 150 kleine Kinder besuchen jetzt den Kindergarten. Nicht zuletzt deshalb landete SAP bei der Umfrage „Great Place to Work“ in Indien auf Rang fünf. Die indischen Mitarbeiter zahlen mit guter Arbeit zurück. Etwa bei der Indien-Tochter des Kölner Hidden Champions Igus, die sich von der Mutter Energieketten und Gleitlager aus Kunststoff liefern lässt. Wie Festo wird Igus von einem Inder geführt.

Igus India war einer der Ersten, der in Indien einen Onlineshop für Maschinenteile aufzog. Ein 24-Stunden-Service garantiert zügige Lieferung aller besonders stark nachgefragten Produkte. Die Erfolgsformel erklärt Igus-Chef Antony Kurian mit drei Adjektiven: „schnell, günstig, maßgeschneidert“.

Dass Festo-Manager Joshi, der Deutsch mit schwäbischem Akzent spricht, wie Kurian im vergangenen Jahr wieder einen zweistelligen Umsatzzuwachs an die Mutter melden konnte, führt auch er auf maßgeschneiderte Lösungen, eine hohe Kundenzufriedenheit und intensives Training seiner Mitarbeiter zurück. Mitte April wird Joshi nach Hannover reisen, wo Indien als Partnerland der weltgrößten Industriemesse Investoren begeistern will. ➤

Amtsantritt führte Rühle eine Krankenversicherung für alle Mitarbeiter ein. Das ist nicht Pflicht, wird aber gerne gesehen. Rashmikanth Joshi, Chef von Festo Controls, ließ sogar eigens für die Führungskräfte ein kleines Fitnessstudio auf dem Firmengelände errichten. „Wer wegen des Feierabendverkehrs länger arbeiten will, muss die Zeit auch für seine Gesundheit nutzen“, so die Vorgabe des Managers. Festo, ein schwäbischer Spezialist für Automatisierungstechnik, fertigt in Bangalore mit 550 Mitarbeitern Zylinder, Ventile oder auch Wartungseinheiten für indische Kunden und für den internationalen Produktionsverbund.

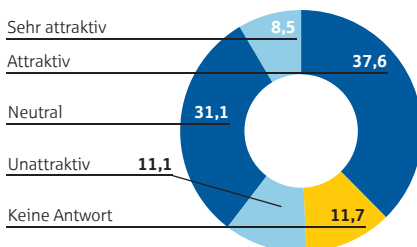
Auf die privaten Belange ihrer Belegschaft achten auch die Führungskräfte von SAP. 8000 Mitarbeiter beschäftigt der Softwarekonzern in Indien, davon

Foto: Getty Images

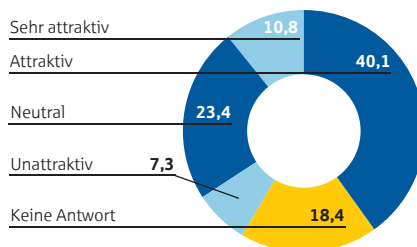
Indiens Schwächen: Bürokratie, Steuern und Infrastruktur

Selbst die größten Schwachpunkte sind aus Investorensicht erträglich. Die Schwerfälligkeit der Behörden ist eines der größten Probleme.

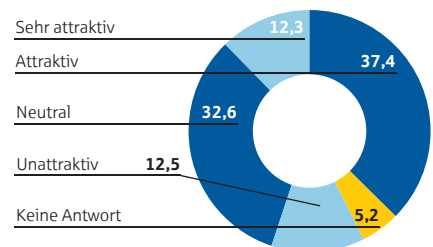
Bürokratie



Firmensteuern



Infrastruktur



Ergebnisse einer Umfrage unter 502 ausländischen Managern in Indien; Angaben in Prozent. Quelle: Ernst & Young 2014



Doch manchmal können auch die umtriebigs-ten Manager nur machtlos zusehen, wie indi-sche Eigenheiten den Alltag erschweren. Wenn etwa die Religions- oder Kastenzugehörigkeit die Per-sonalpolitik durcheinanderwirbelt, weil ein Hindu einen Muslim nicht als Chef akzeptieren will. Wenn zwei Stunden am Tag der Strom abgestellt wird und teure Dieselgeneratoren einspringen müssen. Wenn ein Geschäftspartner mal wieder „Speed Money“ ver-langt und aus Compliance-Gründen ein lukrativer Deal platzt. Wenn wegen der Gefahr sexueller Beläs-tigung Mitarbeiterinnen Dienstreisen im Land rigoros ablehnen. Oder wenn das Auto im Verkehrschaos ste-cken bleibt. Wie in anderen Megacitys denkt man auch in Bangalore über autofreie Tage oder Zonen nach.

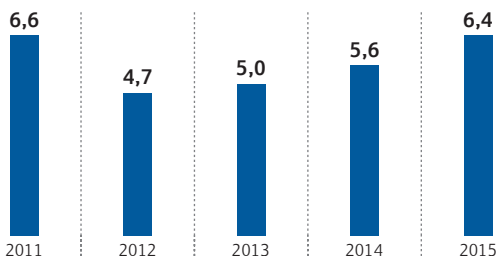
Land der großen Gegensätze

„Indien ist kein einfaches Land. Man liebt oder hasst es“, bringt es Isabelle Demangeat auf den Punkt. Der Subkontinent ist voller Gegensätze. Im Osten Bangalores führt Joshi durch Fabriken, die auch in Deutsch-land stehen könnten und in denen natürlich keine Kinder arbeiten. Nur wenige Kilometer entfernt befreit die Polizei am selben Tag 30 Minderjährige aus einer Taschenfabrik, in der sie monatelang ausgebeutet wur-den. Gut sortierte Supermärkte buhlen mit internati-onalen Marken um Kunden, doch jeder Achte in Ban-galore geht abends hungrig ins Bett. Im Silicon Valley des Landes ärgern sich die Menschen darüber, dass sie nur 30 Minuten pro Tag an den Hotspots kosten-loses WLAN nutzen können. Rund ein Viertel der 1,2 Milliarden Inder hat gar keinen Zugang zu Elektrizität.

Beim Lunch in der SAP-Kantine erzählt Mitesh Shah, dass ein Einsteiger bei SAP mindestens 12 000 US-Dollar im Jahr verdiene. Der Fahrer eines drei-rädrigen Taxi-Scooters müsste dafür 14 Stunden an jedem Tag der Woche Gäste befördern. Eli Hamacher **A**

Indiens Wirtschaft wächst

Steigerung des Bruttoinlandsprodukts.



Angaben in Prozent. 2015: Prognose. Quelle: GTAI



Clas Neumann,
Indien-Sprecher im Asien-
Pazifik-Ausschuss der
Deutschen Wirtschaft

„Mutig die Chancen in allen Branchen ergreifen“

AUSSENWIRTSCHAFT: Wie bewerten Sie die Stim-mung in Indien knapp ein Jahr nach der Wahl?

Neumann: Der Optimismus der neuen Regierung ist auf die Industrie übergeschwappt. Es wird vermehrt inves-tiert in der Hoffnung auf eine bessere Zukunft mit güns-tigeren Rahmenbedingungen. Der große Durchbruch bei den Reformen steht zwar noch aus, aber es zeichnet sich ab, dass Indien berechenbarer werden will.

AW: Wo drückt Investoren der Schuh?

Neumann: Die Regierung hat erkannt, dass Firmen nicht länger die Melkkuh des Staats sein dürfen. Häufig wurden Steuergesetze rückwirkend erlassen. Auch ist die Gesetz-gebung extrem schwer zu durchschauen. Zudem sind die Behörden mit großer Macht ausgestattet und übten bei Meinungsverschiedenheiten in Steuersachen erheblichen Druck aus. Manchmal endete dies sogar mit einer Inhaf-tierung. Die Lage hat sich jetzt deutlich entspannt.

AW: Wo locken Chancen für Mittelständler?

Neumann: Die deutschen Firmen vor Ort haben auch bislang trotz schwieriger Rahmenbedingungen gute Gewinne gemacht. Aufgrund der angekündigten massi-ven Investitionen in die Infrastruktur und der wachsen-den Mittelschicht locken jetzt Chancen in praktisch allen Branchen. Man muss sie nur mutig ergreifen.

AW: Was zeichnet Indien gegenüber China aus?

Neumann: In Indien profitieren Unternehmen von niedri-geren Kosten. Auch lassen sich die Mitarbeiter leichter in den Mutterkonzern integrieren, da sie Englisch sprechen. In China sind die Firmen weniger abhängig vom guten Willen einzelner Beamter. Auch fördert China innovative Technologien, das kommt in Indien fast nicht vor.

AW: Sie haben in Bangalore gelebt und wohnen jetzt in Schanghai. Wo ist die Lebensqualität höher?

Neumann: Schanghai ist eine Weltstadt. In Bangalore ist das kulturelle Angebot dagegen sehr begrenzt. In Indien wird man dafür stärker in die Gesellschaft integriert.