

Auf den Geschmack gebracht

Mit dem erfahrenen Landeschef Oliver Mirza hat Dr. Oetker in Indien Erfolg. Wo andere scheitern, sorgt er mit Geduld und dem richtigen Gespür für Wachstum. | **Eli Hamacher**

Den Rundgang durch die Fabrik im Norden Indiens beginnt Oliver Mirza mit einem längeren Stopp an einem großen Modell in der Eingangshalle. Die Miniatur zeigt, was der Manager für seinen deutschen Arbeitgeber, den Nahrungsmittelkonzern Dr. Oetker, gut 6000 Kilometer entfernt von dessen Hauptsitz aufgebaut hat. Ein wenig Stolz schwingt mit, während der gelernte Ökotrophologe erklärt, was sich wo befindet. Um dann festzustellen: „Auf dem neuesten Stand ist das Modell nicht gerade.“ Seit der Eröffnung im Jahr 2016 kamen weitere Gebäude hinzu. Ein großes Solardach schützt nicht nur die Motorräder der Angestellten vor Sonne und Regen, sondern versorgt die Fabrik auch mit regenerativer Energie. Auch den Garten, in dem Mirza Basilikum für Dr. Oetkers Pizzasoußen anbauen lässt, sucht man vergebens. Ebenso wie die großen Beete, die das Kantonessen mit frischem Gemüse bereichern. Aber selbst ein aktuelles Abbild des Standortes würde zeigen: Hier ist noch viel Platz für Wachstum.

Die Rahmenbedingungen könnten auf den ersten Blick nicht besser sein. Das Schwellenland erzielte Wachstumsraten von zuletzt sechs bis sieben Prozent, überholte im vergangenen Jahr China als bevölkerungsreichstes Land der Erde und stieß unter seinem hindunationalistischen Premierminister Narendra Modi, der sich in diesem Jahr Hoffnungen auf eine dritte Amtszeit macht, wichtige Wirtschaftsreformen an. „Die Wirtschaft wächst, die Bevölkerung wächst und mit ihr eine kaufkräftige Mittelschicht“, bringt es der Geschäftsführer der Dr. Oetker India Pvt. Ltd. auf den Punkt. Das weckt weltweit Aufmerksamkeit. Seitdem China schwächelt und auch deutsche Unternehmen gelernt haben, wie schnell Lieferketten reißen können, wird Indien als alternativer Standort für Vertrieb, Produktion und sogar Forschung und Entwicklung attraktiver. Doch während Stefan Halusa, Hauptgeschäftsführer der Indo German Chamber of Commerce in Mumbai, im Wochentakt Delegationen mit potenziellen Investoren empfängt und auf zahlreichen Events über die Stärken und Schwächen der aufstrebenden Wirtschaftsmacht spricht, ist der internatio-



nal erfahrene Manager schon ein alter Hase in Indien und ein gefragter Gesprächspartner in der Lebensmittelindustrie. „Manchmal bekomme ich mehrfach in der Woche einen Anruf von der Konkurrenz, die sich einen Überblick über die Marktchancen verschaffen will.“

Wenn der 56-Jährige Besucher durch die Fabrik führt, geben auf den ersten Blick nur die indischen Mitarbeitenden einen Hinweis darauf, wo man sich gerade befindet. Das Design der Produktion folgt streng den internationalen Oetker-Standards. Zwischen großen silbernen Kesseln, in denen Pizzasoußen brutzeln, finden sich breite Gänge. Ein dichtes Netz von Rohren wurde unter die Decke verlegt, um flexibel neue Maschinen mit Vorprodukten füttern zu können. „So machen wir es bei Dr. Oetker“, lässt der Chef gleich mehrmals wissen. Auf den zweiten Blick fällt auf, dass deutlich mehr Hände als in Deutschland zupacken. „Oftmals ist es günstiger, einen Arbeiter für umgerechnet 150 Euro monatlich Pizzasoußen in Kartons packen zu lassen, als eine teure Maschine anzuschaffen.“

Was das Werk in einer Woche verbraucht, lagert gleich nebenan in hohen erdbebengesicherten Regalen und meterhohen Tanks. Dr. Oetker India bezieht Öl aus Argentinien und Brasilien, Kakao von der Elfenbeinküste, aus Ghana und Malaysia, Olivenöl aus Spanien sowie Stärke aus Amerika und Europa. Die fertigen Produkte, im vergangenen Jahr waren es 35000 Tonnen, lässt Mirza von einem Konzesionär abholen und über 1000 Distributoren an 100000 Läden liefern. Anders als in Deutschland entfällt der Löwenanteil des Verkaufs auf die omnipräsenten Investoren empfängt und auf zahlreichen Events über die Stärken und Schwächen der aufstrebenden Wirtschaftsmacht spricht, ist der internatio-



„Jeder Markt ist lokal“: Oliver Mirza entscheidet, was im drittgrößten Oetker-Werk produziert wird.

die Repräsentanz ein Jahr lang für intensive Markt-Recherchen. Fazit: Mit Dr. Oetkers Klassikern wie Käsekuchen oder Schwarzwälder Kirschtorte würde man die Inder nicht auf den Geschmack bringen. „Kein Kuchen ohne Ei“, was deutsche Köche selbstverständlich finden, kommt bei den vielen Vegetariern und Veganern in Indien nicht gut an. Dass der Einstieg mit dem Zukauf eines indischen Familienunternehmens, das mit Dressings, Brotaufstrich, Mayonnaise und Pizzasoußen Herzhaftes produzierte, gelingen könnte, davon musste der neue Chef den Bielefelder Konzern erst mal überzeugen. Doch ein Jahr nach Gründung der Tochter Dr. Oetker India Pvt. Ltd. war Ende 2008 der Deal mit den Inhabern der Firma Funfoods perfekt, die zunächst noch ein Jahr an Bord blieben und dann ausschieden.

Doch nicht nur wegen des beruflichen Neustarts blieb das Jahr 2008 Mirza in Erinnerung. Am 26. November stürmte eine Gruppe von zehn pakistanischen Terroristen zwei Luxus-hotels in Mumbai, den Bahnhof, jüdische Einrichtungen und ein bei Touristen beliebtes Café, legte die Megacity tagelang mit Morden, Explosionen und Geiselnahmen lahm. Am Ende waren bei den Angriffen 166 Personen getötet worden. „Wochenlang haben die Kinder in der Schule nur brennende Häuser gemalt“, erinnert sich Mirza. Kurze Zeit später siedelte er nach einem turbulenten Jahr mit der Familie in die Hauptstadt Neu Delhi um.

Wenn Mirza in seine Fabrik ins angrenzende Rajasthan fährt, braucht er Geduld. Je nach Verkehr kann die 75 Kilometer lange Fahrt einhalb bis zwei Stunden dauern. „Für den Standort sprach der Preis. Je näher sie nach Delhi kommen, desto mehr explodieren die Bodenpreise. Näher an der Stadt hätten wir das Dreifache gezahlt.“ Während sich der Fahrer durch dichten Berufsverkehr quält, bleibt Zeit, um über Erfolge und Rückschläge zu berichten. Das Credo des Indienchefs: „Jeder Markt ist lokal. Wenn ich hier nicht autark hätte agieren können, wäre der Aufstieg nicht gelungen.“

Neben dem autarken Management zählt das an den indischen Geschmack angepasste Sortiment für Mirza zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Zu den

E-Commerce bei. Wer sich eine 245-Gramm-Packung Brotaufstrich für aktuell 99 Rupien (1,10 Euro) leisten kann, zählt zur besserverdienenden Mittelschicht.

Mirzas Bilanz nach mittlerweile 16 Jahren in Indien: In der Region Asien, Australien, Afrika glänzt der Standort mit dem höchsten Umsatz, überholte jüngst Australien, und wächst weltweit am schnellsten. Unter allen 40 Oetker-Ländern belegt der Subkontinent Rang 15. „Mit einem Platz unter den Top 15 wird man im Konzern wahrgenommen.“ 1000 Mitarbeitende sind heute in Indien beschäftigt, die im vergangenen Jahr umgerechnet 60 Millionen Euro erlösten. Trotz schwieriger Zeiten während der Corona-Pandemie lieferte Dr. Oetkers mittlerweile drittgrößtes Werk jährlich ein Umsatzplus zwischen 20 und 25 Prozent. Im vergangenen Jahr war es einstellig, weil sich die Verbraucher nach Preiserhöhungen auch in Indien beim Kauf zurückhielten. Seit 2020 schreibt die Tochter zudem wieder schwarze Zahlen, nachdem man nach hohen Investitionen in den Neubau des Werks vorübergehend Verluste ausweisen musste.

Einstieg durch Zukauf

Dass es so gut laufen würde, damit hätte selbst Mirza nicht gerechnet. Im Jahr 2007 hatten die Bielefelder zunächst einen Management-Trainee nach Indien entsendet, um das Terrain zu sondieren. Wenig später folgte Mirza, der nach acht Jahren beim italienischen Pasta-Spezialisten Barilla zu Dr. Oetker gekommen war und „Lust auf Abenteuer“ in seiner Karriere verspürte. Obwohl Sohn eines Inders, hatte er die Heimat seines Vaters erst wenige Male besucht. In Mumbai, der zweitgrößten Stadt des Landes, gründeten die Deutschen ein Liaison-Office und nutzten

»Wenn ich hier nicht autark hätte agieren können, wäre der Aufstieg nicht gelungen«

Oliver Mirza



Umsatztreibern gehören Verkaufsschlagern wie Mayonnaise ohne Eier mit der bei Indern beliebten Gewürzmischung Tandoori aus Chili, Kreuzkümmel und Koriander und zahlreiche Pizzasöfen. Seit 2019 produziert Dr. Oetker India auch Waffeln. Viel Potenzial sieht der Marketingexperte zudem in der boomenden Systemgastronomie. Filialisten wie Domino's Pizza, Pizza Hut, US Pizza, aber auch KFC, Subway und McDonald's werden auch bei den Indern immer beliebter. „Die Ketten verkaufen doch alle das Gleiche, aber die Soße macht den Unterschied.“ Da kommt die Expertise der Lebensmitteltechnologien ins Spiel. Man habe zum Beispiel Soßen entwickelt, die im Mund kühl wirken und im Magen Hitze erzeugen oder umgekehrt.

Last but not least wäre der Aufstieg ohne ein gutes Team nicht denkbar gewesen, unterstreicht der Chef. „Viele Kollegen sind seit zehn Jahren und mehr da.“ Deutsche Arbeitgeber profitieren hier von ihrem guten Ruf ebenso wie der Strahlkraft ihrer Marken. Dazu haben nicht zuletzt Konzerne wie Bosch und Siemens beigetragen, die schon früh nach Indien kamen und blieben. Sie stehen für gute Arbeitsbedingungen. Für Mirza gehören dazu saubere, großzügige Umkleiden mit Duschen, ein Betriebskindergarten, subventioniertes abwechslungsreiches Kantinenessen und ein Chef, der sich kümmert und anders als die Inder Hierarchien nicht für das A und O hält. Selbstverständlich auch für Mirza, dass er gleich zu Beginn Hindi lernte. Geschäftssprache ist zwar Englisch, doch nicht jeder Mitarbeiter spricht es.

Aus Sicht von Rüdiger Schröder, selbst viele Jahre Geschäftsführer eines deutschen Unternehmens in Indien und seit 2021 Senior Vice President beim Spezialisten für internationale Expansion, M+V Altios, sind Manager wie Mirza eine Idealbesetzung. „Wer in Indien startet, kann sich nicht nur auf indisches Personal verlassen, er braucht zumindest für die ersten Jahre einen CEO aus Deutschland oder zumindest einen Experten, etwa aus der Produktion oder Qualitätssicherung.“ Der indische Qualitätsanspruch decke sich eben nicht mit dem der Deutschen. Training sei dann unerlässlich. „Und ein Manager muss auch in der Lage sein, die Pro-

duktion stillzulegen, wenn die Qualität nicht stimmt“, ist der ehemalige Chef von Kärcher India überzeugt. Firmen, die mit Unterstützung aus Deutschland gestartet sind, sind laut Schröder im Schnitt erfolgreicher.

Doch manche Story, die gut begonnen hat, endete im leisen Rückzug, wie der Abschied von Metro Cash & Carry. Die Düsseldorfer, die auf den Indien-Veranstaltungen in Deutschland einst voller Optimismus ihre Erfolgsgeschichte erzählen, gaben den Verkauf ihrer 31 Märkte, die 2021/2022 einen Umsatz von 926 Millionen Euro erzielt hatten, und des Immobilienportfolios Ende 2022 mit der knappen Begründung bekannt: Aufgrund der Marktynamik wären erhebliche Investitionen erforderlich gewesen, um das Geschäft in Indien weiter auszubauen. Die ganze Wahrheit ist das sicher nicht. Und ein Einzelfall auch nicht. Mirza zückt sein Handy. Auf einer Liste hat er die Namen von Unternehmen notiert, die es nicht geschafft haben: Lavazza, Mutti, Finetti, Lindt Sprüngli, Danone.

Chaotische Zustände

Auch bei Dr. Oetker lief längst nicht alles glatt. Während Indien die erste Corona-Welle noch recht souverän gemagt hatte, wurde das Land von der zweiten Welle kalt erwischt. Neben Covid-19 steckten sich viele Patienten mit einer Schimmelpilzinfektion an, dem oftmals tödlichen Schwarzen Pilz. Chaos pur – die Bilder gingen um die Welt. „Die für Dr. Oetker wichtige Systemgastronomie machte über Monate dicht und dann ging auch noch unser wichtigster Handelskunde, Food Bazaar, pleite“, erinnert sich Mirza. Ausgerechnet Wettbewerber Reliance, der zum Imperium des indischen Milliardärs Mukesh Ambani gehört, übernahm die Filialen. In den Regalen von Reliance waren die Produkte von Dr. Oetker/Funfoods bis dato aber kaum vertreten. Das änderte sich, als der neue Eigentümer sah, wie erfolgreich sich das Sortiment verkauft hatte.

Ende 2023 musste Mirza, der im Oktober 2022 neben Indien für Süd- und Südostasien verantwortlich wurde, die Reisfleine ziehen und eine unrentable Fabrik in Malaysia mit 35 Beschäftigten schließen. Davon profi-

tiert Indien. Seit Januar 2024 beliefert Dr. Oetker India auch den südostasiatischen Staat.

Ohne Resilienz und viel Geduld wäre der Alltag ohnehin nicht zu meistern. Mirza erinnert sich gut, wie er nach dem Start in Indien gefühlt die halbe Arbeitswoche mit dem Ausfüllen von Verrechnungs-, Gehalts- und Barschecks beschäftigt war. Inzwischen läuft der Zahlungsverkehr über die von der Regierung eingerichtete Plattform „Unified Payment Interface“ (UPI) online und damit schneller und zuverlässiger. Die Plattform nutzen auch Zahlungsdienstleister wie die indischen Pay TM oder Phone Pe. Mit deren App können Kunden kontaktlos via QR-Code auch Kleinbeträge in Echtzeit überweisen, egal ob beim kleinen Marktstand oder im Zug für den Kaffee.

Die weit verbreitete Korruption hat die Umstellung von bar auf digital zwar zumindest eingedämmt. Laut German Indian Business Outlook 2023 von AHK Indien und KPMG gaben 53 Prozent der befragten deutschen Unternehmen aber immer noch an, dass sie sich durch Bürokratie beeinträchtigt fühlten. Es folgten Korruption (47 Prozent) und das regulatorische Umfeld (31 Prozent). Düstere Prognose: Mit wesentlichen Fortschritten rechnen die Befragten bis 2028 nicht. Auf der Wunschliste deutscher Investoren steht seit Jahren zudem ein Freihandelsabkommen. In einer Umfrage der AHK Indien mit der AHK Singapur hätten 90 Prozent der Unternehmen gesagt, dass ein Freihandels- und Investitionsschutzabkommen zwischen der EU und Indien wichtig bis sehr wichtig für ihr Geschäft sei, betont Halusa. Themen seien Zollsätze, Zollverfahren, Ursprungszeugnisse und nicht tarifäre Handelshemmnisse. Vor der Wahl im Mai 2024 rechnet er allerdings nicht mehr mit Fortschritten.

Trotz milliardenschwerer Investitionen hält sich die mangelhafte Infrastruktur auf der Liste der Schwächen. Dennoch spüren die Unternehmen Besserung. „Ohne die massiven Investitionen etwa in den Ausbau der Häfen oder der Straßen, wäre unsere Expansion so nicht möglich gewesen“, glaubt Mirza. Zu den Pluspunkten zählt die Wirtschaft zudem die Reform der Mehrwertsteuer im Jahr 2017. Eine

Vielzahl von Steuern wurde ersetzt und so wurden ein einheitlicher Binnenmarkt, einfachere Steuererklärungen und transparentere Geschäfte ermöglicht. Nach dem Wegfall innerstaatlicher Kontrollposten, an denen die Fahrer die Steuern errichteten, was regelmäßig Lkw-Staus auslöste, bauten die Unternehmen zentrale Großlager. Das erleichterte die Logistik erheblich.

Für die nächsten Jahre gibt sich Mirza optimistisch. „In vier Jahren peilen wir einen Umsatz von 100 Millionen Euro an. Wir werden das Sortiment erweitern, auch weitere Zukäufe sind denkbar.“ Zuletzt war eine Kuchefabrik im Großraum Delhi übernommen worden, unter der Marke Kuppies können die Kunden seitdem auch Fertigungskuchen kaufen. Von zuletzt 35 000 Tonnen jährlich könnte die Produktion auf dem Grundstück noch bis auf 200 000 Tonnen hochgefahren werden. „Wir können die Nachtschicht einführen, neue Maschinen anschaffen und Platz für neue Hallen ist auch noch da.“

Zurück aus der Fabrik, lässt dem Indien-Chef das veraltete Modell in der Eingangshalle dann doch keine Ruhe. „Das müssen wir unbedingt auf den neuesten Stand bringen“, gibt er einem Kollegen mit auf den Weg. Und schiebt schnell hinterher, wie viel das maximal kosten dürfe.

lz 09-24

LOCKENDER MARKT

Nirgendwo auf der Welt leben so viele Menschen wie in Indien. Im April 2023 rückte der Subkontinent mit etwa 1,428 Milliarden Einwohnern vor China an die Spitze. Anders als für die Volksrepublik gehen die Prognosen bis zum Jahr 2050 weiter deutlich nach oben. Schon im Jahr 2030 will Indien zudem die drittgrößte Volkswirtschaft der Erde sein, heute rangiert sie vor der ehemaligen Kolonialmacht Großbritannien auf Platz 5. Dank zuletzt hoher Wachstumsraten steigen immer mehr Inder in die konsumfreudige Mittelschicht auf. Der Umsatz mit Lebensmitteln wird

von geschätzt 911 Milliarden Euro im Jahr 2024 bis 2028 auf 1242 Milliarden Euro steigen. Auch das für Dr. Oetker India wichtige Segment der Fast Food Restaurants legt noch deutlich zu. Gastronomie-Umsätze werden sich laut Experten von zuletzt 63 Milliarden Euro bis zum Jahr 2029 auf 113 Milliarden Euro knapp verdoppeln, wobei Fast Food am stärksten wächst. Der Marktführer Domino's Pizza etwa hat sein Filialnetz in den Metropolen seit 2010 auf 1900 Restaurants mehr als verdreifacht, die Nummer zwei, KFC, legte bis Ende 2023 um das Zehnfache auf 1050 Läden zu.