

Mr. Mirzas Gespür fürs Indische

Mit der Übernahme des Familienunternehmens Funfoods beginnt für Dr. Oetker im Jahr 2008 der Einstieg in den indischen Markt. Mit deutscher Gründlichkeit und indischem Improvisationstalent hat Oliver Mirza die Marke eingeführt und das Geschäft ausgebaut. | Eli Hamacher

Der Weg zu Oetker India führt durch dichten Stau und chaotischen Verkehr in den Süden New Delhis, in die Okhla Industrial Area, Phase 1, F-4. Bei der komplizierten Adresssuche verlieren auch ortskundige Fahrer leicht die Orientierung und müssen sich geduldig durchfragen. Für die Menschen hier ist das Alltag, kein Grund nervös zu werden: „No problem“, sagt der Mann dann gern. Wenn Autofahrer gerade mal 30 Kilometer in 90 Minuten schaffen, findet das hier niemand ungewöhnlich. Ebenso wenig wie das Fehlen von Straßennamen und meist auch Hausnummern. Nur ein kleines Schild mit dem Dr. Oetker-Logo und dem Slogan „Quality is the best recipe“ an der Außenfassade eines unscheinbaren Gebäudes zeigt, wer hier seinen Sitz hat.

Oliver Mirza, Sohn eines Inders und einer Deutschen, gibt sich im Interview erst einmal ganz deutsch, wirkt leicht ungeduldig und so, als habe er eigentlich gar keine Zeit. Im Laufe des Gesprächs übernimmt die indische Seite, als der 49-Jährige über Höhen und Tiefen während seiner Zeit als Geschäftsführer von Dr. Oetker India berichtet. Stress weicht langsam Geduld. Die hat der Managing Director auch gebraucht, als er die Tochter für die Bielefelder Mutter im gut 6000 Kilometer entfernten New Delhi aufgebaut hat. Die könne er so leiten, als wäre es sein eigenes Unternehmen, nennt Mirza als einen Grund, warum ihn die Aufgabe so reizt.

„Das packen wir nie“

Nach Stationen bei Barilla, Langnese und Heinz wechselte Oliver Mirza 2008 für seinen neuen Arbeitgeber in die Heimat seines Vaters, um seine Karriere mit einem Abenteuer fortzusetzen. „Ich war 40 und wollte etwas Verrücktes machen“, erinnert sich der Foodexperte. In Indien war Mirza zuvor nur wenige Male gewesen. Verrückt war allemal, was er dann erlebte. Und mehr als einmal hat er gedacht: „Das packen wir hier nie!“

Zunächst hatte Dr. Oetker einen Management-Trainee entsendet, um das Terrain zu sondieren. Etwa später folgte ihm Mirza. Schnell wurde ihm klar, dass der Markteintritt nicht wie geplant gelingen konnte. In der haben zwar einen süßen Zahn, aber für Oetkers Klassiker, sei es Käsekuchen oder Schwarzwälder Kirschtorte, braucht man Quark und Schlagsahne. Beide Zutaten sucht man in den Märkten vergebens. Die importierten Vitalis-Flocken mit Schokolade mutierten in der indischen Hitze zu klebrigen Klumpen. Und die deutsche Kochweisheit „Kein Kuchen ohne Ei“ ließ sich den vielen Vegetariern schlecht schmackhaft machen. Dr. Oetker zog die Reißleine.

Nach kontroverser Diskussion entschied man sich zu einem Zukauf. Ende 2008 war der Deal perfekt. Die Deutschen erwarben das indische Familienunternehmen Funfoods, das Dressings, Brotaufstriche, Mayonnaisen und Pizzasaucen produzierte. Mit der Kernkompetenz des westfälischen Traditionsunternehmens hatte das Sortiment wenig zu tun. Kein Wunder, dass man sich daheim in Bielefeld einen ordentlichen Ruck geben musste, um dem Akquisitionsteam grünes Licht zu signalisieren. Der Indien-Chef spürte zügig, dass auch ein Zukauf kein Selbstläufer ist.

Start mit Piratenlizenzen

„Das erste Jahr war das schwierigste“, erinnert sich der Chef. „Die Produktqualität war zwar gut, aber es gab kein Warenwirtschaftssystem. Die Computer liefen mit Piratenlizenzen. Und jedes Mitglied der Inhabersfamilie hatte ein spezielles Know-how, das nirgendwo dokumentiert war und mühsam abgefragt werden musste.“ Erst nach einem Jahr schieden die Verkäufer aus. Peu à peu hat der Absatzexperte das Geschäft auf- und ausgebaut. Er passte die Sortimente an, nahm die Eier aus dem Kuchen, brachte Innovationen wie Mayonnaise mit dem bei Indern beliebten Tandoori-Geschmack auf den Markt, verkleinerte Verpackungen, etablierte behutsam auf allen Produkten Dr. Oetker als Dachmarke mit Funfoods als Submarke und startete vor zwei Jahren das Online-Business, das heute vier Prozent zum Umsatz beiträgt.

Fünf Jahre nach der Übernahme stieg Dr. Oetker India zum Rupien-Milliardär (knapp 14 Millionen Euro) auf, was der Chef stolz auf einer Pressekonferenz verkündete. Seitdem zählt Dr. Oetker India zu den größten Playern im Land. 2015 schließlich traten die Deutschen erstmals im Fernsehen auf und schalteten Werbung, um noch mehr Kunden zu erreichen. Denn anders als im deutschen Einzelhandel, den wenige große Unternehmen wie Edeka, Rewe, Metro, Aldi oder Lidl dominieren, teilen sich auf dem Subkontinent rund zwölf Millionen Tante Emma Läden den Markt. Über sie läuft 90 Prozent des Verkaufs. Nur zehn Prozent gehen über die gerade mal 2500 großen Verbrauchermärkte wie Big Bazaar, Foodbazaar, Reliance oder Easy day. Bei ihnen stehen die 275-Gramm-Packungen aktuell zu rund 85 Rupien (1,14 Euro) im Regal.

Zunächst müssen die Vertriebler potentielle Kunden aufspüren, um sie dann über Wochen davon zu überzeugen, die Fertigprodukte in ihr Sortiment aufzunehmen. Keine leichte Aufgabe: Denn Datenbanken mit Stammdaten von Geschäften gibt es in Indien anders als in Deutschland nicht. Auch eine präzise Einschätzung des möglichen Absatzes trägt zum Er-

„Ich war 40 und wollte etwas Verrücktes machen“





folg bei: „Waren, deren Mindesthaltbarkeitsdauer abgelaufen ist, können die Händler zurückgeben und bekommen den vollen Einkaufspreis erstattet“, erklärt Mirza.

Mit einer guten Mischung aus deutscher Gründlichkeit und indischem Improvisationstalent hat der Managing Director den Aufstieg geschafft. Für Headhunter wie Chris Tobit von Kilpatrick Executive Search in New Delhi sind Manager wie Mirza Idealbesetzungen für die Indientöchter deutscher Unternehmen. „Am begehrtesten sind deutsche Führungskräfte mit Indien-Erfahrung oder Inder mit deutscher beziehungsweise internationaler Erfahrung.“ Die Erfolgsbilanz Mirzas lässt sich denn auch sehen. Der Umsatz mit Markenprodukten habe sich seit 2009 auf 20 Millionen Euro verzehnfacht und solle sich bis 2020 mehr als verdoppeln. In der Region Asien/Afrika/Australien liege die Indien-Tochter mit ihren aktuell 500 Beschäftigten beim Wachstum vorn und sei der zweitgrößte Markt nach Australien. „Wir werden zwar zuhause immer noch als Exoten wahrgenommen, aber doch deutlich ernster als in den ersten Jahren nach der Gründung“, freut sich der CEO. Ohne Rückendeckung aus der Heimat würde es auch nicht laufen. Mitte Oktober 2016 hat Dr. Oetker India für 30 Millionen Euro eine neue Fabrik im nördlichen Bundesstaat Rajasthan eröffnen können. Hier sollen bis 2020 täglich 80 Tonnen Saucen und Dressings vom Band laufen.

Kommt die Mehrwertsteuer?

Mit Blick auf die stark wachsende Bevölkerung rechnet sich der Lebensmittelproduzent für die Zukunft gute Chancen aus. Noch befindet sich der Pro-Kopf Konsum verpackter Lebensmittel in Indien mit 2,4 Kilogramm pro Jahr in einem Anfangsstadium, besitze daher aber enormes Wachstumspotenzial, heißt es etwa in einer Industrieanalyse des Indien-Dienstleisters Maier + Vidorno. Noch besser könnte es laufen, wenn die Regierung unter Narendra Modi es schafft, wie beabsichtigt, zum 1. April 2017 eines der größten Reformvorhaben der jüngeren Wirtschaftsgeschichte des Landes umzusetzen. Dann soll in allen 29 Bundesstaaten eine einheitliche Mehrwertsteuer auf Güter und Dienstleistungen (Goods and Services Tax/GST) in Kraft treten und einen gemeinsamen indischen Markt schaffen. „Die Harmonisierung wird den Geschäftsalltag entbürokratisieren und die Distribution erleichtern, weil nicht mehr an jeder Grenze eines Bundesstaates ein Sales-Tax-Officer

die Fahrer aufhält“, sagt Mirza, der noch nicht so recht an die Wende glauben mag.

Schon 2010 habe er in einem Vortrag bei Oetker angekündigt, dass diese einheitliche Steuer kommen soll. Es ist ein Beispiel dafür, wie lange Prozesse in Indien dauern können. Aber auch nach Einführung der einheitlichen Steuer dürfte die indische Bürokratie dafür sorgen, dass es den Firmen nicht langweilig wird.

Das hat der Manager gerade erst wieder erlebt, als das neue Werk erbaut wurde. Bevor es losgehen kann, müssen die Unternehmen Werte für die lizenzierte Kapazität, für die installierte Kapazität und die beabsichtigte Produktionsmenge angeben. Weichen die Ist- und Soll-Zahlen voneinander ab, schlägt die Bürokratie erbarmungslos zu. „Dann muss man zum Beispiel erklären, wie die gegebenenfalls erhöhte Produktion

mit der deklarierten Wassermenge gestemmt werde“, erklärt Mirza, der solche Fälle gern als „echte Komplexität“ bezeichnet und keinen Zweifel daran lässt, dass der Deutsche in ihm auf solche Herausforderungen gut verzichten könne.

Unterdessen ist auch Familie Mirza in der anderen Welt angekommen. Das Haus in Köln, das sie zunächst noch als sicheren Hafen behielten, haben die Mirzas verkauft, leben heute mit ihren vier Töchtern im Süden New Delhis in einem Farmhaus. Die Kinder besuchen im Botschaftsviertel von Chanakyapuri wie die meisten Kinder deutscher Expats die deutsche Schule, bei der sich ihr Vater als Vorstandsvorsitzender engagiert. Nicht weit entfernt steht das Farmhaus. Hier kann der gelernte Ökotronologe seinem Hobby nachgehen. Er stellt mit Leidenschaft Käse her und hält dafür 40 Ziegen. lz 03-16

DR. OETKER INDIA

Riesiges Potenzial

Oetker India gehört zu den 1800 deutschen Firmen, die sich auf dem Subkontinent niedergelassen haben, darunter jede siebte im Großraum New Delhi. Die Metropolregion mit ihren 55 Millionen Einwohnern gilt als eine der kaufkräftigsten des Landes. In unmittelbarer Nachbarschaft von Dr. Oetker sitzen Mercedes-Benz und die Stars der deutschen Möbelindustrie, Poggenpohl, Gaggenau, Interlübke, COS. Sie alle wollen einen Fuß in der Tür des Marktes haben, der sich mit einem Wachstum von zuletzt 7,3 Prozent an die Spitze der Schwellenländer gesetzt hat. Laut der Wirtschaftsberatung PricewaterhouseCoopers wird das Schwellenland – gemessen am BIP – 2050 nach China die zweitgrößte Wirtschaftsmacht der Welt sein. Heute ist der Subkontinent mit einem BIP von etwa 2,09 Billionen Dollar die drittgrößte Volkswirtschaft Asiens

und auf Rang sieben weltweit.

Was die Investoren reizt: eine konsumfreudige, stark wachsende Mittelschicht in einem riesigen potenziellen Absatzmarkt mit knapp 1,3 Milliarden Einwohnern ebenso wie der enorme Modernisierungsbedarf der Wirtschaft und das niedrige Lohnniveau. Dafür müssen sie gegen eine überbordende, intransparente Bürokratie, Korruption, marode Infrastruktur und ein niedriges Ausbildungsniveau ankämpfen. Im Ease of Doing Business-Index, mit dem die Weltbank misst, wie einfach es in einem Land ist, Geschäfte zu machen, rangiert das demokratisch regierte Indien an 130. Stelle von 189 Ländern. Als Dr. Oetker startete, sah die Situation nicht besser aus. lz 03-16

