

Der Hamburger
 Klimaanlagehersteller Stulz
 startete 2004 mit der lokalen
 Produktion maßgeschneiderter
 Kühlsysteme (rechts).

Von Eli Hamacher

Eigentlich wollte Oliver Mirza selbst am Steuer sitzen. Doch dann bekam der CEO von Dr. Oetker India Post. Per SMS. Von der Regierung. Mit seinen beiden Autos dürfe er nicht mehr fahren. Das gelte unverzüglich. Eigentlich schon seit gestern, als er noch gar nichts von dem Verbot wusste.

Wenn in Delhi mal wieder der Himmel smoggrau und das Blaue nicht einmal zu erahnen ist, dann greift die Regierung zu drastischen Maßnahmen. Mal schließt sie die Abgasklassen 3 und 4 vom Verkehr aus, mal dürfen an einem Tag Wagen mit gerader Endziffer auf dem Nummernschild und am anderen Tag solche mit ungerader Zahl fahren. Frauen dürfen immer fahren, aber nur allein, also nicht mit Fahrer. Welche Regel gerade gilt, das erschließt sich nicht immer.

Mirza hat das übrigens ein Strafmandat eingebracht über umgerechnet gut 200 Euro. Das kam online gleich viermal. Wohl ein Fehler im System. Jetzt muss der Anwalt ran.

Den Manager kann das gar nicht mehr erschüttern. 2008 hat er für den Bielefelder Nahrungsmittelkonzern die indische Tochter gegründet und zum drittgrößten Werk im internationalen Oetker-Verbund gemacht. Das stählt. In der Region Asien, Australien, Afrika glänzt Indien mit dem höchsten Umsatz, überholte jüngst Australien, was den Chef sichtlich freut.

Relativ niedrige Lohnkosten

Is it India's Moment? überschrieb der 40. Deutsche Logistik-Kongress im Oktober 2023 seine Fachsequenz zu einem der „Hoffnungsträger der Weltwirtschaft“. Zu den Sprechern gehörte Dirk Matter, der seit 32 Jahren als Geschäftsführer die Deutsch-Indische Handelskammer in Düsseldorf leitet. „Es kann nicht jedes Unternehmen sofort Millionenumsätze in Indien machen, aber jeder sollte sich den Markt sehr genau anschauen.“

Bei einer Umfrage der Kammer sei herausgekommen, dass deutsche Unternehmen in Indien im Schnitt eine Umsatzrendite nach Steuern von 15 Prozent erzielten. Seit sich deutsche Unternehmen, egal ob Konzern oder kleiner Mittelständler, im Rahmen ihrer China-De-Risking-Strategie verstärkt nach alternativen Standorten umschauen, bekommt auch Matters Kollege im gut 6.700 Kilometer entfernten Mumbai ungewöhnlich viel Besuch.

„Indien punktet unter anderem mit der weltgrößten Bevölkerung, noch dazu einer sehr jungen Bevölkerung, relativ niedrigen Lohnkosten, liegt näher an Europa als China, ist politisch stabil und hat die einstige Kolonialmacht Großbritannien bereits als Volkswirtschaft überholt“, nennt Stefan Halusa, Hauptgeschäftsführer der Indo German Chamber of Commerce, einige Pluspunkte. Auch die erstmalige Ausrichtung des G-20-Gipfels habe international für viel Aufmerksamkeit gesorgt.

Beharrlich hat Suresh Balakrishnan das Indien-Business für ein deutsches Unternehmen aufgebaut. Auf der Fahrt zu seiner Fabrik im Osten der Megacity Mumbai erzählt der Indien-CEO des Hamburger Klimaanlageherstellers Stulz, wie er von 1999 an den Vertrieb in Indien organisierte, 2004 die lokale Produktion



Suresh Balakrishnan, Indien-CEO von Stulz (oben rechts), präsentiert der DVZ-Autorin (rechts) die Pläne einer neuen Fabrikhalle.

maßgeschneiderter Kühlsysteme für Serverräume startete und seit 2019 auch umliegende Länder wie Korea und Indonesien beliefert. 2025 wird der Standort in Mumbai den im chinesischen Hangzhou überholen. Für 15 Millionen Euro hat Balakrishnan gerade eine fünfte Fabrikhalle im Osten der Stadt in Auftrag gegeben. „So wollen wir die Kapazität von 2025 an verdoppeln, die Zahl der Mitarbeitenden von heute 800 auf 1.000 erhöhen.“

Planung mit Weitsicht

Als Oliver Mirza 2016 Oetkers neue Fabrik in Rajasthan startete, um Soßen und Brotaufstriche zu produzieren, war ihm zwar nicht klar, wie unerwartet schnell die Indien-Tochter wachsen würde, aber wie die meisten deutschen Firmen plante er mit Weitsicht. „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.“

Bhupinder Singh, CEO und Mitarbeiter der ersten Stunde bei der Messe Muenchen India, erzielte 2023 mit 95 Prozent seiner Messen ein Rekordergebnis. Gegenüber 2022 stieg der Umsatz um 50 Prozent auf umgerechnet rund 12,8 Millionen Euro. Im Messekalender finden sich bekannte Namen: Bauma, Drinktech, Electronica, Analytica. Was in Deutschland gut läuft, zieht auch in Indien Aussteller und Besucher an.

Mit ihrem wachsenden Geschäft bescheren Balakrishnan, Mirza und Singh auch den Logistikern gute Aufträge. Oetker bezieht Öl aus Argentinien und Brasilien, Kakao von der Elfenbeinküste, aus Ghana und Malaysia, Olivenöl aus Spanien und Stärke aus Amerika und Europa. Was das Werk in einer Woche verbraucht, lagert in hohen, erdbebengesicherten Regalen. Die fertigen Produkte lässt Mirza an 100.000 Läden über 1.000 Distributeure von einem KonzeSSIONÄR ausliefern.

Balakrishnans massive Kühlsysteme verlangen schon eine etwas komplexere Transporttechnik. Gleiches gilt für Singhs Messen, etwa wenn die Aussteller bei der indischen Baumaschinenmesse Bauma Conexpo India mit riesigen Kränen und Baggern anrücken. Derweil werden immer mehr Güter über die Grenzen bewegt. Der deutsch-indische Handel erreichte 2022 mit 31,4 Milliarden US-Dollar einen Rekordwert.

Riesiges Logistikpotenzial

Um zu sehen, dass der Subkontinent noch ein riesiges Logistikpotenzial hat, muss man nur nach Old Delhi fahren,



Der Lastentransport in Old Delhi: Fahrradrickshas, aber auch von Hand gezogene und von hinten geschobene Karren transportieren Berge von Kartons.



Indien bietet Logistikern gute Geschäftschancen

MÄRKTE Der riesige Binnenmarkt des Landes hat enormes Potenzial. Die lokale Produktion boomt, was zu immer größeren Werken und höherem Output führt. Infrastrukturell und vor allem administrativ besteht aber noch Nachholbedarf.

Die Indien-Tochter des Bielefelder Nahrungsmittelkonzerns Dr. Oetker wächst unerwartet schnell (unten).



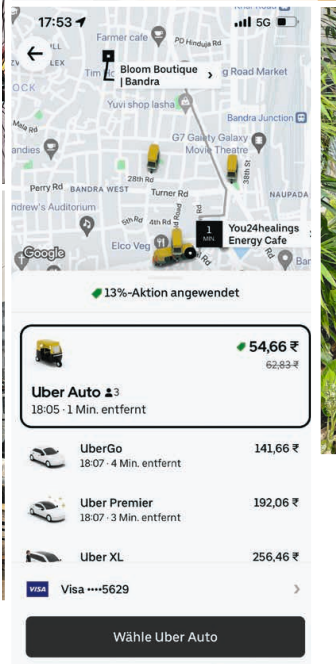
Straßen- und Baustellenszene aus Mumbai (links): Die zweitgrößte Stadt Indiens ist auch das Finanzzentrum des Landes.



Jungheinrich-Manager Manojit Acharya mit Autorin Eli Hamacher: Großes Marktvolumen für Flurförderzeuge (links).



Die Busse der Fluggesellschaft Indigo auf dem Vorfeld am Airport in Mumbai werden elektrisch angetrieben.



FOTOS: HAMACHER/ELI, JUNGHEINRICH

Indien pusht die Elektromobilität. Viele Regierungsfahrzeuge fahren elektrisch. Es gibt ein 1,3 Milliarden US-Dollar (1,2 Milliarden Euro) schweres Förderprogramm der indischen Regierung (oben). Tuk-Tuks können mit Uber bestellt werden (links).

wo die Zeit in der fünfgrößten Wirtschaft der Welt stehen geblieben zu sein scheint. Fahrradrikschas, die typischen dreirädrigen Autoscooter, aber auch von Hand gezogene und von hinten geschobene Karren transportieren meterhohe Berge von Kartons, so clever gestapelt, dass keiner herunterfällt. Am Frachten-Hub der lokalen Versender sucht man moderne Hochregallager wie bei Oetker in Rajasthan oder Jungheinrich im Norden Mumbais vergebens.

Das größte Geschenk hat der seit 2014 amtierende hindunationalistische Premierminister Narendra Modi der Logistikbranche in seiner ersten Amtszeit gemacht. 2017 führte er die Goods and Services Tax (GST) ein, die eine Vielzahl verschiedener Steuern ersetzte und damit einen einheitlichen Binnenmarkt, einfachere Steuererklärungen und transparentere Geschäfte ermöglichte.

Nach dem Wegfall innerstaatlicher Kontrollposten, an denen bis dahin die Steuern entrichtet wurden, was

regelmäßig riesige Lkw-Staus auslöste, bauten die Unternehmen zentrale und professionell gemanagte Großlager. Viel zu groß, um Lasten per Hand von A nach B bewegen zu können. Dafür wurden die Maschinen der Intra-logistikerhersteller wie Jungheinrich benötigt. Zwischen 2014 und 2023 wuchs der Umsatz um das Achtfache. „Solch eine Dynamik haben wir weltweit noch nirgendwo erreicht“, schwärmte Jungheinrichs Vertriebsvorstand Christian Erlach beim Logistik-Kongress in Berlin.

Riesiger Binnenmarkt

Erst 2023 ist die Indien-Tochter zum vierten Mal umgezogen, vergrößerte ihren Standort mit Lager, Werkstätte und Verwaltung von anfangs 450 auf heute 7.000 Quadratmeter. Da stehen jetzt dicht an dicht Jungheinrichs knallgelbe Gabelstapler, importiert vor allem aus dem Werk in China. An der viel befahrenen Hauptstraße vor dem Lager ließ Indien-Chef Manojit Acharya eine große LED-Anzeige

anbringen, die für seine Transport-helfer wirbt. Ein bisschen Reklame kann nicht schaden. Denn der riesige Binnenmarkt hat sein Potenzial längst nicht ausgeschöpft. „Das komplette Marktvolumen für Flurförderzeuge in ganz Indien beträgt derzeit nur 20.000 bis 25.000 Maschinen pro Jahr. Die Kollegen aus Hamburg sagen, das entspricht in etwa dem Volumen Norddeutschlands“, sagt Acharya, der zu seinen Kunden unter anderem Logistiker wie DHL und Schenker sowie Unternehmen aus den Bereichen E-Commerce, Einzelhandel und Pharma zählt.

Soll die weltweit fünfgrößte Volkswirtschaft weiter wachsen – mit einem Plus von aktuell um die 7 Prozent liegt sie international weit vorn –, braucht es vor allem eine bessere Infrastruktur. „Ziel der indischen Regierung ist es, das Land auch als Industriestandort stärker zu pushen. Dafür muss aber die Infrastruktur konsequent verbessert werden, um die vergleichsweise hohen Logistikkosten senken zu können, die durch die ineffizienten Systeme entstehen“, sagt Halusa.

Die Regierung Modi hat das Defizit erkannt und setzt einen großen Teil der Haushaltsmittel dafür ein. Der 2020 gestartete Plan sieht vor, bis 2025 rund 1,2 Billionen Dollar in den Ausbau der Infrastruktur zu stecken. So bekam Siemens Mobility Anfang 2023 einen Auftrag über 1.200 Loks für den Gütertransport – mit einem Wert von 3 Milliarden Euro der größte Auftrag in der Unternehmensgeschichte. Ende Oktober 2023 startete das erste Teilstück eines Schnellbahnnetzes in der Metropolregion Neudelhi mit den bislang schnellsten Zügen. In der Endstufe können bis zu 800.000 Passagiere täglich mit bis zu 160 Stundenkilometern ans Ziel brausen. Betrieb und Instandhaltung bei dem Megaprojekt, in das Indien 4 Milliarden Dollar investiert, verantwortet die Deutsche Bahn.

Logistikkosten senken

Auch deutsche Unternehmen wie Hapag-Lloyd wollen ihren Kunden dabei helfen, die zu hohen Logistikkosten zu senken. „Covid-19 hat gezeigt,

wie wichtig es ist, Zugang zu Schiffen und Häfen zu haben. Da Indien eine Schlüsselregion für Hapag-Lloyd ist, haben wir nach einem passenden Investment gesucht“, sagt Lars Sørensen, bis vor kurzem noch Managing Director für Indien, Bangladesch und Sri Lanka und nun Nahost-Chef der Reederei.

Mit 40 Prozent beteiligten sich die Hamburger, die in Indien mehr als 3.000 Menschen beschäftigen, an der J M Baxi Ports & Logistics Limited, einem führenden privaten Terminal- und Inlandtransport-Dienstleister in Indien. „Die Beteiligung eröffnet uns Zugang zu Terminals an allen drei Küsten im Westen, Osten und Süden, zu Inland-Containerdepots, Containerfrachtstationen und schienegebundenen Dienstleistungen“, so Sørensen. Ein neues Technologiecenter in Chennai mit 136 IT-Experten soll zudem das Angebot digitaler Services erhöhen. „Ziel ist es, die Ware auch nach der Ankunft an Land verfolgen zu können. So können die Kunden viel besser ihre Produktion planen und die Logistikkosten senken.“

Wie die Regierung bei der Modernisierung der Infrastruktur vorankommt, beurteilen die Unternehmer unterschiedlich. Kommen etwa die Vorprodukte nicht pünktlich per Schiff in Mumbai oder Mundra und per Zug an, steht die Produktion bei Dr. Oetker still. „Ohne die massiven Investitionen in die Infrastruktur, sei es der Ausbau der Häfen oder der Straßen, wäre unsere Expansion so nicht möglich gewesen“, sagt Mirza. Ein anderer Manager bemängelt vor allem den schlechten Zustand vieler Straßen in der Finanzmetropole Mumbai. „Die Regierung sollte lieber mal die Straßen instandsetzen, statt überall Lämpchen aufzuhängen, die in den Nationalfarben leuchten.“

Wiele administrative Fallstricke

Als ehemaliger Chef von Kärcher Indien und heutiger Berater beim Spezialisten für internationale Expansion, M+V Altios, weiß Rüdiger Schröder, wo Fallstricke lauern. „Bei Registrierungen, beim Eröffnen von Bankkonten, Einstellen, aber vor allem auch Entlassen von Mitarbeitenden, kann man viel falsch machen. Das ist in anderen asiatischen Ländern viel leichter.“ So geben auch laut German Indian Business Outlook 2023 von AHK Indien und KPMG 53 Prozent der befragten deutschen Unternehmen an, dass sie sich durch Bürokratie und administrative Hürden beeinträchtigt fühlen. Es folgten Korruption (47 Prozent) und das regulatorische Umfeld (31 Prozent). Düstere Prognose: Mit wesentlichen Fortschritten rechnen die Befragten bis 2028 nicht.

Indiens gefürchtete Bürokratie bekommt gerade auch die SFC Energy India zu spüren. Die Tochter des bayerischen Produzenten von Wasserstoff und Methanol-Brennstoffzellen für stationäre und mobile Hybrid-Stromversorgungsanlagen will nicht länger nur importieren, sondern auch vor Ort produzieren. Daniel Saxena hat als Vorstand von deutscher Seite den Aufbau des Werks im Großraum Delhi eng begleitet. „Indien ist herausfordernd, in anderen Ländern geht es schneller. Der Verwaltungsapparat ist sehr aufwendig, trotz aller Digitalisierung braucht man viele Stempel, Unterschriften, Lizenzen, Autorisierungen.“ Und die Prozesse dauerten extrem lange. Das beginne beim Eröffnen eines Bankkontos und ende beim Erstellen von Compliance-Handbüchern. (jpn)

Indien

Das Land ist mit 3.287.490 Quadratkilometern der siebtgrößte Staat der Erde. Am 1. Juli 2023 lag die Einwohnerzahl bei etwas mehr als 1,4 Milliarden Menschen. Damit war das wirtschaftlich als Schwellenland zählende Indien vor der Volksrepublik China der bevölkerungsreichste Staat der Erde. Die Bevölkerungsdichte beträgt 388 Einwohner pro Quadratkilometer. Hinsichtlich der Verwaltung ist Indien in 28 Bundesstaaten und acht Unionsterritorien gegliedert, die sich wiederum in insgesamt über 600 Distrikte unterteilen.