

Kurz-Link: <http://www.faz.net/-01kl67>

Indische Investitionen

Rupien für Ostdeutschland

Nicht nur deutsche Unternehmen gehen in Indien auf Brautschau. Auch der umgekehrte Fall wird häufiger. Zuweilen in überraschenden Regionen.

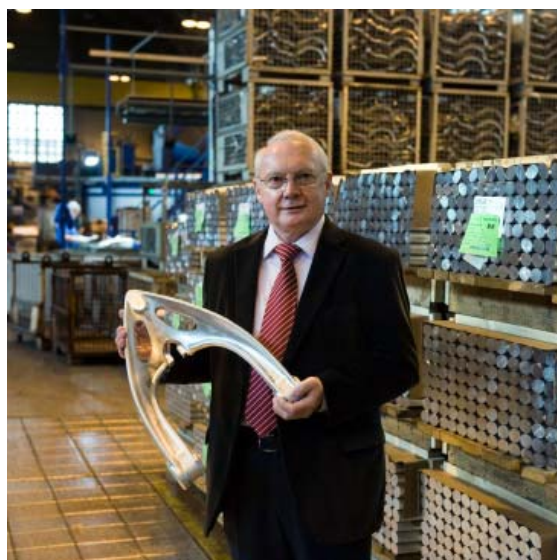
Von Nadine Bös



Hoffnung für Brand-Erbisdorf: Die Inder investierten hier

26. November 2010 Auf dem Marktplatz von Brand-Erbisdorf im mittelsächsischen Erzgebirge haben sich die üblichen Verdächtigen versammelt: der Mützenhändler mit seiner grobgestrickten Ware aus harter, kratziger Schafswolle. Die Frau mit den gebrauchten CDs von Peter Alexander bis Stefanie Hertel. Der Wurstverkäufer mit den erzgebirgischen Spezialitäten. Es riecht nach gegrillten Hähnchen und nach dem Kölnischwasser der Marktbesucherinnen, die durchweg älter aussehen als sechzig Jahre. In der Straße hinter dem Platz reiht sich in den Schaufenstern ein „Zu vermieten“-Schild ans nächste. Die Bahnhofskneipe „Zum Hutten“ ist geschlossen und halb verfallen, auf dem Bahnsteig wuchert das Gras. Hier halten schon lange keine Personenzüge mehr.

Baba Kalyani war all das egal. Der Lenker des indischen Familienkonzerns „Kalyani Group“, der nach eigenen Angaben umgerechnet mehr als 1,8 Milliarden Euro im Jahr umsetzt, hat hier investiert. Ausgerechnet hier in der ostdeutschen Provinz, direkt hinter dem verlassenen Bahnhof, kaufte Kalyani im Jahr 2004 die örtliche Aluminiumschmiede aus der Insolvenzmasse des Unternehmens Carl Dan. Peddinghaus. Dort bauen sie Schwenklager und Querlenker für die Vorderachsen diverser Modelle von Audi, Volkswagen, BMW, Porsche und Ferrari. Bis zu 1,7 Millionen Aluminiumteile verlassen die Fabrik jedes Jahr – ein Markt, in dem sich nur wenige hochspezialisierte Nischenanbieter tummeln.



© Matthias Lüdecke / F.A.Z.

Kennt sich aus mit Aluminium und Indern: Peter Hopp

Die heutige „Bharat Forge Aluminiumtechnik“ beschäftigt zwar gerade mal hundert Mann; doch mit seinen rund 30 Millionen Euro Jahresumsatz ist der Automobilzulieferer bereits „einer der wesentlichen Arbeitgeber der Stadt“, wie es Dezernent Jürgen Olbrich formuliert. Wer durch das kleine Stadtzentrum von Brand-Erbisdorf geht, sieht das auf den ersten Blick: Hoch ragt die Werkshalle der Aluminiumschmiede hinter den Wohnhäusern auf. Das letzte Überbleibsel einer von Montanindustrie geprägten Vergangenheit, von der ansonsten nur noch eine kleine Bergarbeiterstatue auf dem Marktplatz übrig ist.

Echtes Interesse statt Heuschrecken-Mentalität

„Für uns ist es ein Riesenglück, dass Baba Kalyani das Werk damals gekauft hat“, sagt

Peter Hopp, der die Bharat Forge Aluminiumtechnik heute leitet. Mit dem sicheren Schritt des Ingenieurs führt der 62 Jahre alte Geschäftsführer durch sein Werk. Mit der Routine des Chefs tauscht er die bunte Strickjacke gegen ein dunkles Sakko, bevor er den Mitarbeitern gegenübertritt. Jede einzelne Presse kann er erklären; wann welches Teil auf 520 Grad Celsius erhitzt und im Wasserbecken wieder abgekühlt wird, weiß er aus dem Effeff. Und natürlich kennt er jeden Handgriff jedes einzelnen Arbeiters. Inder allerdings sucht man im Werk vergeblich. Baba Kalyani habe nur seine Rupien gebracht, ansonsten sei alles wie bisher, so sieht es Hopp: „Er kam nicht als Heuschrecke, er kam mit langfristigen Absichten. Er will, dass wir unser Geld hier verdienen und hier reinvestieren.“ Kombiniert mit ostdeutschen Investitionszulagen und fast 30 Prozent geringeren Löhnen als in Westdeutschland, war der Kauf auch für Kalyani ein Sahnestückchen. „Wir haben hier sogar noch die 42-Stunden-Woche“, sagt Peter Hopp. Besser und billiger als in Brand-Erbisdorf könne der „Baba“ die Spezialteile selbst in Indien nicht produzieren. „Deshalb bleibt er hier.“

Zum Thema

Verpatzter Kaltstart: Die wirtschaftliche Wiedervereinigung
Zwanzig Jahre nach der Wende: Was wurde aus der Euphorie?

Dass nicht nur deutsche Unternehmen in Indien auf Brautschau gehen, sondern mittlerweile auch der umgekehrte Weg immer häufiger wird, ist nicht neu. Überraschend allerdings wirkt eine andere Erkenntnis: Geht es nach Fachleuten aus Wissenschaft und Beratung, müssten Scharen indischer Investoren Kalyanis Beispiel folgen und ihr Geld ausgerechnet in den Ost-Bundesländern anlegen. Ostdeutschland biete für die rasant nach Europa strebenden Inder „ganz spezifische Standortvorteile“, sagt

etwa der Indienfachmann der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG, Moritz Freiherr Schenck. Zwar profitierten generell alle Investoren in den Ost-Bundesländern von günstigen Arbeitskosten und attraktiver staatlicher Förderung. Doch die Interessen indischer Investoren und die Bedingungen an ostdeutschen Standorten deckten sich auffallend gut: „Ostdeutschland ist für genau die Branchen besonders bekannt, die in Indien gerade am stärksten wachsen“, sagt Schenck. „Erneuerbare Energien, Mikroelektronik, Maschinenbau und Automobilzulieferung“. Das bestätigt auch der Rechtsanwalt Markus Hoffmann, der sich auf indische Investments in der Region spezialisiert hat und den „German Indian Round Table Mitteldeutschland“ leitet. „Ein weiterer großer Vorteil ist die moderne Infrastruktur“, sagt er. Zudem seien die Grundstückspreise gering. Und mehrere Ost-Universitäten seien sehr technisch orientiert und bildeten für die relevanten Branchen die richtigen Fachkräfte aus.

Seit der Wiedervereinigung haben sich jedoch nur einige wenige indische Investoren für den Standort Ostdeutschland entschieden – oft kommen sie aus den genannten Branchen: Der Windanlagenbauer Suzlon wählte Rostock als Sitz für seinen Forschungs- und Entwicklungsbereich. Erst im vergangenen September hat sich das Unternehmen abermals zu dem Standort bekannt und dort ein neues Technologiezentrum bezogen. Aus den derzeit 120 Mitarbeitern in Rostock sollen zügig 200 werden, wie Unternehmenschef Tulsi Tanti verkündet hat. Die Eisenwerke Erla, ein spezialisierter Autozulieferer, der seit 2007 zur indischen Sanmar-Group gehört, beschäftigen 250 Menschen am Standort Schwarzenberg in Ostthüringen. Dem indischen Geschäftsmann Druv Kochhar gehört das Flanschenwerk Bebitz in Sachsen-Anhalt. Und das indische Elektronunternehmen Voltas hält eine Minderheitsbeteiligung am Textilmaschinenbauer Terrot in Chemnitz.

Ähnlich wie Peter Hopp aus Brand-Erbisdorf berichten viele ostdeutsche Firmen, die von Indern aufgekauft wurden oder als deutsch-indische Gemeinschaftsunternehmen geführt werden, dass die Investoren aus dem Subkontinent durchaus nicht als „Heuschrecken“ kamen und Technologie nach Indien abzogen. Stattdessen investierten die Inder oft strategisch und zeigten echtes Interesse, die Produktion in Deutschland aufrechtzuerhalten. In Dresden gibt es gar einen Fall, in dem Inder ihre Technologie nach Deutschland brachten und die hiesigen Arbeiter erst Stück für Stück anlernen mussten.

Die Rede ist von der Essel Deutschland GmbH. Seit dem Jahr 2000 hält das Verpackungsunternehmen Essel Propack aus Mumbai einen Anteil von 24,9 Prozent an dem Dresdner Unternehmen. Essel Deutschland stellt Zahnpasta- und Cremetuben her und beliefert damit vor allem Discounter. Der Rest des deutsch-indischen Gemeinschaftsunternehmens gehört zu 49 Prozent dem Münchener Investor Helmut Röschinger und zu 26,1 Prozent einem stillen Teilhaber. Zehn Jahre ist es her, dass Röschinger, der in Dresden auch in das Zahnpasta-Unternehmen Dental-Kosmetik investiert ist, einen Käufer für seine Tubensparte suchte. Er wurde in Indien fündig und stellte gemeinsam mit den Indern eine neue Firma auf die Beine. Die Inder brachten das Know-how, Helmut Röschinger den Markt.

Dass das Dresdner Tubenwerk floriert, wird vor Ort schnell sichtbar. Deutschland-Geschäftsführer Matthias Lütke-meier streift einen sterilen weißen Kittel über seinen korrekten Anzug und setzt ein Häubchen auf die dunklen Haare, bevor er durch sein Werk führt. Hier arbeiten die schnaufenden Tubenmaschinen auf Hochtouren, es werden Etiketten bedruckt und Kisten gepackt. Alle Mitarbeiter tragen die weißen Kittel und Hauben, auf Hygiene wird peinlich geachtet. Schließlich wolle niemand ein Haar in seiner

Zahnpastatube finden.

Billige Baugrundstücke, Kundennähe, gute und günstige Arbeitskräfte

Draußen neben der Fabrikhalle bearbeiten Bagger ein Baugrundstück: „Unser Werk ist uns zu klein geworden. Gerade haben wir nebenan den Grundstein für eine weitere Halle gelegt“, berichtet der Geschäftsführer und strahlt. „Insgesamt werden wir dort acht Millionen Euro investieren.“ Ein neuer Logistikbereich soll her, die Produktion von heute 200 Millionen Tuben im Jahr soll bis 2015 auf 300 Millionen Tuben ansteigen.

Lütke-meier schwärmt geradezu von dem Standort mit den billigen Baugrundstücken, der Kundennähe und den guten, aber günstigen Arbeitskräften. Er selbst ist ein eingefleischter Dresdner, liebt seine Stadt, kultiviert seinen leichten sächsischen Akzent und hat seine Karriere regelrecht darauf angelegt, hier wohnen und arbeiten zu können. An die kleinen Stolpersteine in der Zusammenarbeit mit den Indern musste sich Lütke-meier anfangs aber erst gewöhnen. Zum Beispiel daran, dass bei einem Geschäftsessen, das er für einige indischer Besucher ausrichtete, kaum einer etwas aß: Die Mannschaft bestand fast vollständig aus Vegetariern, und Lütke-meier hatte sie in ein sächsisches Spezialitätenrestaurant voller Fleischspezialitäten geführt. Im Gedächtnis bleiben wird Lütke-meier auch die Szene, als ein indischer Kollege ihn während einer Besprechung davon abhielt, eine Fliege zu töten, die auf dem Schreibtisch krabbelte – mit der Begründung, sie hätte seine wiedergeborene Großmutter sein können. Nur in einem Punkt stimmten die Konventionen sofort überein: Bei Essel begrüßen sich die Mitarbeiter grundsätzlich nicht per Handschlag. Die deutschen aus hygienischen Gründen, die Inder, weil es kulturell nicht so üblich ist.

Schlechte Schlagzeilen und emotionale Hindernisse

Allerdings: Ähnlich wie in Brand-Erbisdorf sieht man auch im Dresdner Tubenwerk keinen einzigen indischen Beschäftigten. Anfangs war das anders. Ein indischer Geschäftsführer und einige Vorarbeiter führten zeitweise das Regiment. „Sie waren vor allem dafür zuständig, den deutschen Mitarbeitern die Maschinen zu erklären“, erzählt Lütke-meier. Mit Händen und Füßen habe man sich verständigt und mit ein paar Brocken Englisch. Dass heute kein einziger Inder mehr in Dresden beschäftigt ist, sei ein Zeichen dafür, dass man „erwachsen geworden ist“. Die indischen Kräfte sind weitergezogen zu anderen Tochtergesellschaften und Gemeinschaftsunternehmen in Europa, die ihre Schulungen nötiger brauchen. Hin und wieder besuchen sich Lütke-meier und die indischen Kollegen. Mal trifft man sich in Mumbai, mal in Dresden.

Trotz solcher Erfolgsgeschichten und trotz der eigentlich guten Bedingungen falle die Standortwahl indischer Investoren allerdings seltener auf die neuen Bundesländer, als diese das verdient hätten, sagt Rajnish Tiwari, der an der Technischen Universität Hamburg-Harburg seit Jahren über die Investitionstätigkeit der Inder in Deutschland forscht. Das Gesamtvolumen der Engagements sei verglichen mit dem im Westen Deutschlands noch verschwindend gering. „Die Gesamtinvestitionssumme der Inder in den neuen Bundesländern liegt bei etwa 70 bis 100 Millionen Euro“, schätzt Tiwari. Im gesamten Deutschland hätten indische Unternehmen dagegen seit der Wiedervereinigung satte 4,125 Milliarden Euro investiert. Tiwaris Meinung nach würden die Vorteile Ostdeutschlands „noch immer deutlich unterschätzt“.

Zwar sei das Potential riesig. Doch natürlich sei die industrielle Basis in Ostdeutschland kleiner als im Westen. So fielen oft die so genannten Brownfield-Investments weg, bei denen Ausländer heimische Firmen aufkaufen. Doch auch Greenfield-Investments, also Neugründungen auf ostdeutschem Boden seien seltener, als eigentlich zu erwarten. Dafür gebe es „emotionale“ Hindernisse, glaubt Tiwari, der selbst aus Indien stammt. „Weil die großen Gemeinden von Auslandsindern in Düsseldorf, Frankfurt und Stuttgart zu finden sind, zieht es die meisten Inder eben in genau diese Regionen.“ Ostdeutschland dagegen sei genau einmal auf den Titelseiten der indischen Presse aufgetaucht. Das war im Jahr 2007, als acht Inder im ostdeutschen Mügeln verletzt wurden, als sie auf einem Volksfest angegriffen und anschließend unter ausländerfeindlichen Parolen durch die Stadt gejagt wurden. „Ostdeutschland braucht eine Charmeoﬀensive, um sein Potential nutzen zu können“, glaubt Tiwari. Er empfiehlt schon bei den Studenten anzufangen und Uni-Partnerschaften zwischen Indien und Ostdeutschland voranzutreiben.

Peter Hopp, der Geschäftsführer der Bharat Forge Aluminiumtechnik, gibt Tiwari in Teilen Recht. Zwar habe er den eigenen indischen Investor als sehr sachorientiert kennengelernt. Baba Kalyani schaue nur „auf die nackten Zahlen und darauf, ob ein Investment für ihn strategisch Sinn macht“. Hopp selbst hingegen weiß aber von dem Gefühl zu berichten, sich anfangs in der neuen Umgebung schwerzutun. „Ich stamme aus Schwaben, und als ich als neuer Chef nach Brand-Erbisdorf kam, wurde ich erst mal sehr kritisch beäugt“, erinnert sich der Geschäftsführer. Hopp's Angebot an die Mitarbeiter, Anregungen und Kritik offen zu äußern, wurde geflissentlich ignoriert. Selbst auf Betriebsfeiern hüllten sich die Beschäftigten in Schweigen. Es habe mehr als ein Jahr gedauert, bis sich das Verhältnis entspannt habe. Bis heute hat sich Hopp nicht dazu durchringen können, mit seiner Familie

nach Sachsen zu ziehen. Und als er Baba Kalyani zum ersten Mal im indischen Pune besuchte, empfand er den Kulturschock sogar als kleiner als bei seinem ersten Besuch in Brand-Erbisdorf.

Text: F.A.Z.

Bildmaterial: Anna Mutter / F.A.Z., Matthias Lüdecke / F.A.Z.

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2011.

Alle Rechte vorbehalten.

Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte erwerben



Verlagsinformation

Wichtig ist, dass Sie das, was Sie machen, konzentriert und mit Fokus angehen. Finden Sie eine klare Positionierung für Ihr Unternehmen!", sagt Cay von Fournier in seinem neuen Unternehmer-Buch. mehr ...

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2001 - 2011
Dies ist ein Ausdruck aus www.faz.net.