

# Indische Unternehmen in Deutschland: Motive, Erfahrungen und Herausforderungen

Rajnish Tiwari

Institut für Technologie- und Innovationsmanagement

Technische Universität Hamburg-Harburg

Schwarzenbergstr. 95, 21073 Hamburg

Tel. +49 – (0)40 – 42878 3776 Fax: +49 – (0)40 – 42878 2867

[tiwari@tuhh.de](mailto:tiwari@tuhh.de)

[www.tuhh.de/tim/](http://www.tuhh.de/tim/) / [www.global-innovation.net](http://www.global-innovation.net)

Dieser Aufsatz erschien als Buchkapitel im Herausgeberband „Entwicklungsland, Schwellenland, Global Player: Indiens Weg in die Verantwortung“ herausgegeben von Erich G. Fritz (2010). Es wird für diesen Text die folgende Zitationsweise empfohlen:

Tiwari, R. (2010): „Indische Unternehmen in Deutschland: Motive, Erfahrungen und Herausforderungen“, in: Erich G. Fritz (Hrsg.): *Entwicklungsland, Schwellenland, Global Player: Indiens Weg in die Verantwortung*, S. 167-177, Oberhausen: Athena.

**Unterschiede zwischen dem gedruckten Dokument und dieser elektronischen Fassung können nicht ausgeschlossen werden**

## 1. Einleitung

In nahezu atemberaubendem Tempo hat sich Indien zu einer weltweit wichtigen Quelle für Auslandsdirektinvestitionen (ADI) entwickelt. Der kumulierte Bestand indischer ADI stieg amtlichen Angaben der indischen Zentralbank zufolge in den acht Jahren zwischen 2001 und 2009 um mehr als das 25-fache von \$ 2,6 Mrd. auf \$ 67,3 Mrd. Noch 1997 hat Indiens Bestand an ADI lediglich \$ 617 Millionen betragen.

Das Bemerkenswerte an dieser Entwicklung ist, dass indische Unternehmen anscheinend öfter den Schritt in die Industrienationen (sog. „South-North Investments“) wagen als beispielsweise Unternehmen aus China, die in vielen Fällen auf Ressourcensicherung fokussiert vorrangig in Entwicklungsländer investieren (sog. „South-South Investments“).<sup>1</sup> Eine Untersuchung der Boston Consulting Group, die 776 Firmenübernahmen in entwickelten Industrienationen durch Firmen aus 13 Schwellenländern im Zeitraum 2000-2004 analysierte, fand heraus, dass indische Unternehmen die aktivsten Investoren waren.<sup>2</sup>

Deutschland als die größte Volkswirtschaft in der Europäischen Union (EU) und als eine der führenden Technonationen der Welt bietet gleich mehrere Anreize für indische multinationale Unternehmen, hier operational tätig zu sein. Der vorliegende Artikel basiert auf einer Studie der Technischen Universität Hamburg-Harburg und beschreibt den Status-quo indischer ADI in Deutschland. Zugleich werden hier die Motive und Kriterien zur Standortauswahl sowie Herausforderungen und Erfahrungen indischer Tochtergesellschaften in Deutschland diskutiert. Der Artikel ist wie folgt aufgebaut: Nach dieser kurzen Einleitung werden in Abschnitt 2 indische Investitionen in Deutschland beschrieben. Abschnitt 3 stellt

<sup>1</sup> Siehe beispielsweise Aguiar, Bailey et al. (2009).

<sup>2</sup> (Hemerling, Michael et al. 2006)

die Ergebnisse der empirischen Befragung vor. Abschnitt 4 enthält eine kurze Zusammenfassung und den Ausblick.

## 2. Indische Investitionen in Deutschland

Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Indien bestehen bereits seit über 600 Jahren. Der erste deutsche Handelsposten in Indien wurde im Jahr 1505 in der Nähe von Goa errichtet.<sup>3</sup> Lange Zeit blieb der Außenhandel zwischen den beiden Ländern jedoch auf einem niedrigen Niveau. Erst seit 2003 gibt es eine bemerkenswerte Dynamik in den Handelsbeziehungen zwischen Indien und Deutschland. Zwischen 2003 und 2008 wuchs das Handelsvolumen von € 5,08 Mrd. auf € 13,41 Mrd. Deutsche Ausfuhren nach Indien kletterten von € 2,44 Mrd. auf € 8,16 Mrd. hoch. Im selben Zeitraum stieg das Volumen indischer Ausfuhren nach Deutschland von € 2,64 Mrd. auf € 5,25 Mrd. (siehe Abbildung 1).

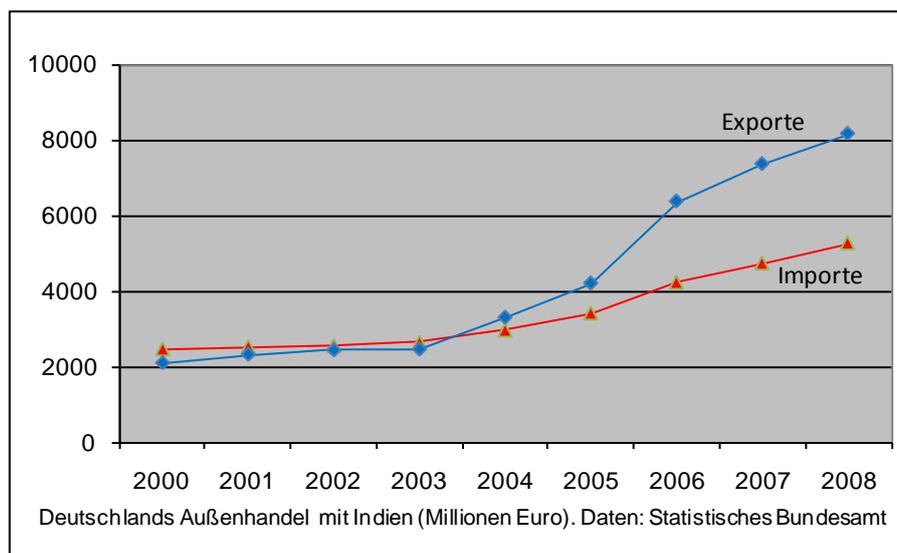


Abbildung 1: Deutsch-Indischer Außenhandel (2000-2008)

Erste – volumenmäßig sehr überschaubare – indische Neuinvestitionen in Deutschland begannen in den 1960er Jahren. Als erstes indisches „Brownfield Investment“ in Deutschland gilt die Übernahme der Uhrenhersteller Bifora durch den firmeneigenen Repräsentanten in Indien, Hiranand Gajira, im Jahre 1978.

Mittlerweile zieht es immer mehr indische Unternehmen nach Deutschland. Auf der Suche nach weiteren Wachstumsmöglichkeiten sowie als exportunterstützende Maßnahmen investierten indische Unternehmen im Jahre 2008 geschätzte \$ 1,8 Mrd. in Deutschland nach \$ 825 Millionen in 2007. Mit einem geschätzten ADI-Bestand von \$ 4 Mrd. in Deutschland haben indische Unternehmen den ADI-Bestand deutscher Unternehmen in Indien womöglich übertroffen, der Ende 2006 zwischen \$ 2,26 Mrd. (GOI 2008) und € 2,58 Mrd. (Bundesbank 2008) betragen haben soll.<sup>4</sup> Abbildungen 2 und 3 zeigen Volumen und Form indischer ADI in Deutschland:

<sup>3</sup> Für einen kurzen Überblick über deutsch-indische Wirtschaftsbeziehungen siehe Kundu (2005)

<sup>4</sup> Alleine die Akquisition vom Hamburger Unternehmen REpower durch Indiens Suzlon hat ein Transaktionsvolumen von mehr als € 1,5 Mrd. In einer anderen Transaktion übernahm 2006 Dr. Reddy's Laboratories Ltd. den Generikahersteller Betapharm Arzneimittel GmbH für € 480 Millionen. Für eine Erklärung der abweichenden Angaben in der amtlichen Statistik der Bundesbank siehe Tiwari und Herstatt (2009, S. 5).

Zeit- raum	Investitionsvolumen (in Millionen USD)					Anzahl der Investitions projekte
	Primär- sektor	Produzie rendes Gewerbe	Dienst- leistung en	Sonstige	Summe	
1961–69		0,60	1,50		2,10	3
1980–89		0,20			0,20	2
1990–99	0,20	13,70	2,30	7,50	23,80	47
2000–07		101,20	36,80		137,90	84
<b>Total</b>	<b>0,20</b>	<b>115,70</b>	<b>40,60</b>	<b>7,50</b>	<b>164,00</b>	<b>131</b>

Abbildung 2: Neu-Investitionen (sog. Greenfield Investments) indischer Unternehmen in Deutschland

Firmenaufkäufe und Übernahmen scheinen die bevorzugtere Form für indische ADI in Deutschland zu stellen, die gerade in den letzten Jahren an Popularität gewonnen hat, siehe Abbildung 3:

Jahr	Volumen (Millionen USD)	Deals
2000	?	1
2001	28,50	3
2002	3,00	2
2003	43,00	3
2004	140,00	6
2005	65,70	7
2006	838,36	11
2007	817,00	7
2008	~ 1800,00	16
<b>Summe</b>	<b>3733,56</b>	<b>56</b>

Abbildung 3: Firmenaufkäufe („Brownfield Investments“) durch indische Unternehmen in Deutschland

Ende 2008 waren 123 indische multinationale Unternehmen<sup>5</sup> mit 167 Tochterunternehmen in Deutschland aktiv. Minderheitsbeteiligungen und Holdinggesellschaften sind hierbei ebenso wenig berücksichtigt wie Unternehmen im Besitz von im Ausland ansässigen Indern. Rund 20.000 Erwerbstätige und 1.000 Azubis waren 2008 bei indischen Unternehmen in Deutschland beschäftigt.

<sup>5</sup> Mit Firmenzentrale in Indien

Abbildung 4 zeigt die Verteilung der Standorte indischer Unternehmen in Deutschland. Neben Hessen nehmen Bayern, Nordrhein-Westphalen und Baden Württemberg eine besondere Rolle als Hauptziele indischer Investitionen in Deutschland ein. Auch Hamburg hat sich als ein bedeutender Investitionsstandort für indische Firmen etabliert.

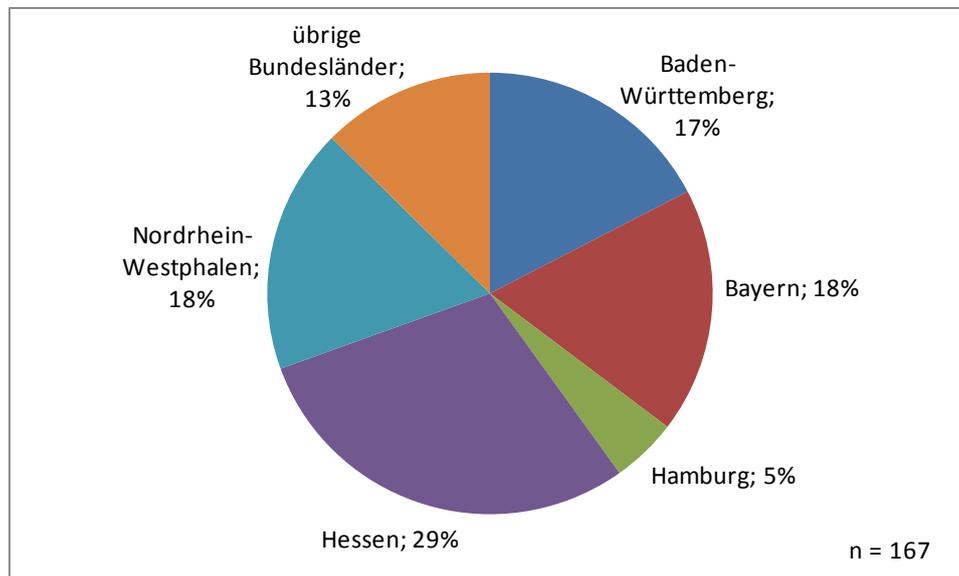


Abbildung 4: Standorte indischer Unternehmen in Deutschland nach Bundesländern

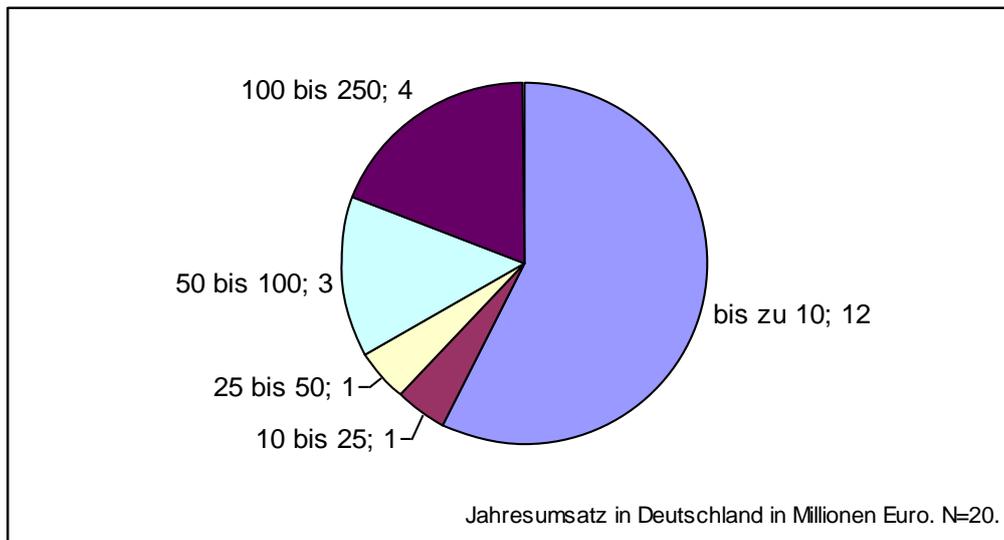
### 3. Empirische Befragung indischer Unternehmen in Deutschland

Da die Indienforschung in Deutschland bisher weitgehend im sozial- und geisteswissenschaftlichen Bereich stattfindet, hat das zunehmende Interesse indischer Unternehmen am Wirtschaftsstandort Deutschland relativ wenig Aufmerksamkeit seitens der unabhängigen wissenschaftlichen Forschung erfahren, was auch an vergleichsweise geringem (offiziell) ADI-Bestand gelegen haben mag. Somit liegen bisher nur wenige Informationen über die genaueren Motive, Herausforderungen und Erfahrungen indischer Unternehmen in Deutschland vor.

Um dieses Informationsdefizit zu beheben, wurde im Rahmen eines Projektes am Institut für Technologie- und Innovationsmanagement der Technischen Universität Hamburg-Harburg im Juli/August 2008 eine empirische Befragung indischer Firmen in Deutschland durchgeführt.<sup>6</sup> Für die schriftliche Befragung wurde ein Fragebogen entwickelt, der auf einer extensiven Literaturrecherche (Fachliteratur wie Tagespresse) sowie auf Expertengesprächen mit 10 ausgewiesenen Indienexperten mit Wirtschaftsbezug basierte. Es wurden in einem ersten Schritt möglichst alle in Deutschland aktiven indischen Muttergesellschaften und deren Töchter identifiziert. Anschließend wurden die zuvor identifizierten 123 Muttergesellschaften zwecks der Befragung kontaktiert. Die Zielgruppe der Befragung war die Geschäftsführung. Es konnte eine Rücklaufquote von 17% (21 Respondenten) erzielt werden. Unter den Teilnehmern befanden sich 11 Unternehmen aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Der Rest setzte sich aus der Automobil- und Zulieferindustrie (6), Windenergie (2), Pharma (1) und Logistik (1) zusammen. Mit Ausnahme von 3 Joint-Ventures handelte es sich bei allen anderen Teilnehmern um 100%ige

<sup>6</sup> Für einen Detailbericht siehe Tiwari und Herstatt (2009).

Töchter indischer Firmen. Abbildung 5 zeigt die nach eigener Angabe erzielte Umsatzgröße im letzten Geschäftsjahr in Deutschland.



**Abbildung 5: Jahresumsatz der Respondenten in letztem Geschäftsjahr**

Die Muttergesellschaften in Indien waren i.d.R. größere Konzerne: 40% hatten einen Jahresumsatz von über € 1 Mrd. – weitere 43% von mindestens € 100 Millionen. Laut Respondenten hatten die Muttergesellschaften in Indien ein beachtliches Wachstum in den letzten 3 Jahren zurückgelegt. In zwei von drei Fällen hat das durchschnittliche Jahreswachstum (CAGR) in den letzten drei Jahren nach eigenen Angaben über 25% betragen; 7 Firmen meldeten eine CAGR von sogar 50%.

### **Investitionsvolumen in Deutschland**

Die Summe der Erstinvestition blieb in aller Regel relativ gering. In 50% der Fälle wurde eine Summe von unter € 5 Millionen investiert. Die Obergrenze von € 30 Millionen wurde in 90% der Fälle nicht überschritten.

Dass das geringe Investitionsvolumen nur ein vorsichtiges Abtasten des Wirtschaftsstandortes Deutschland ermöglichen sollte, wird von einer relativ breiten Häufigkeit der Folgeinvestition ersichtlich. Eine Mehrheit der Respondenten (57%) berichtete von Folgeinvestitionen sowohl in der Form von Neugründungen („Greenfield Investments“) als auch in der Form von Akquisitionen („Brownfield Investments“) und Kooperationen (Joint Ventures). Folglich entsteht für das Gesamtvolumen der ADI ein deutlich anderes Bild (Abbildung 6).

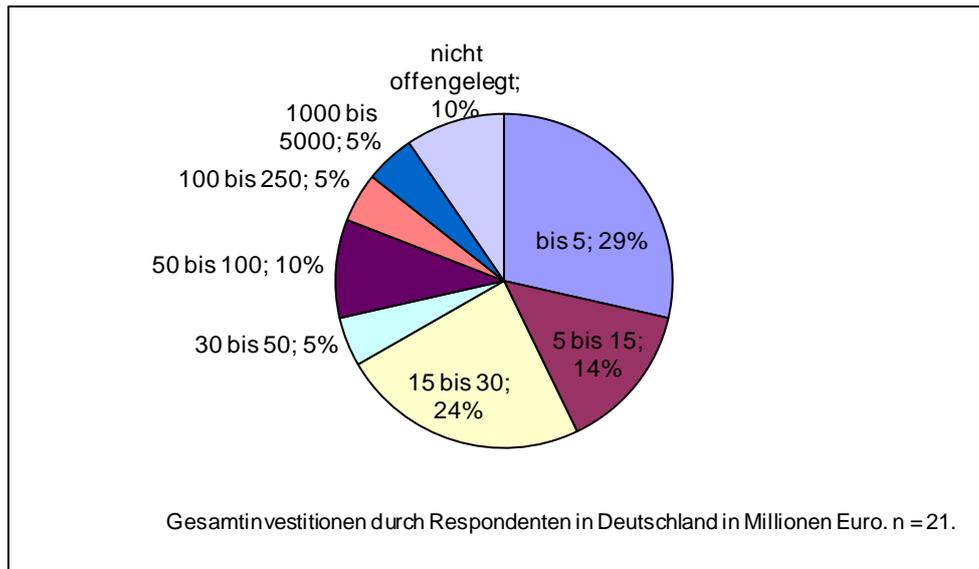


Abbildung 6: Gesamtinvestitionen durch Respondenten in Deutschland (in Millionen Euro)

### Investitionsmotive für indische Unternehmen in Deutschland

Die Befragungsteilnehmer wurden gebeten, die Bedeutung von 18 unterschiedlichen zuvor identifizierten Investitionsmotiven für ihr eigenes Unternehmen auf einer Skala von 1 („überhaupt nicht relevant“) bis 6 („sehr relevant“) zu bewerten. Zusätzlich hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre eigenen Faktoren zu benennen und zu bewerten.

Wie aus **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** ersichtlich, dominierte der unseh nach Kundennähe die Investitionsentscheidung. Der Wunsch nach marktgerechter Produktentwicklung stellte einen weiteren wichtigen Entscheidungsfaktor dar. Damit scheint die Investitionsentscheidung der Befragungsteilnehmer stark von Marktfaktoren („Market Seeking“) getrieben zu sein.

Investitionsmotiv (1 = überhaupt nicht relevant...6= sehr relevant)	Alle (n=20)	Automobil (n=6)	IT (n=10)
Kunden- und Lieferantennähe	5,5	4,8	5,8
Produktentwicklung für Deutschland	4,8	4,5	5,2
Marktauffassung und -Adaption	4,5	4,0	5,2
Basis für Westeuropa	4,5	4,5	4,5
Technologieakquisition	4,1	5,0	3,3
Produktentwicklung für den globalen Markt	3,9	4,8	3,1
Präsenz von Mitbewerbern aus Indien	3,8	3,7	3,9
Zugang zu moderner Infrastruktur für F&E	3,6	5,0	3,1
Zugang zu spezialisierten Fachkräften	3,6	4,2	3,0
Akquisition einer bekannten Marke	3,3	4,0	2,8

Tabelle 1: Investitionsmotive indischer Unternehmen in Deutschland

Es konnten jedoch z.T. deutliche sektorale Unterschiede beobachtet werden. Unternehmen aus der IKT-Branche hatten ein deutlich marktgeprägtes Investitionsmotiv („Market Seeking“) im

Gegensatz zu den Respondenten aus dem Automobilbereich, für die die Technologieakquisition und der Zugang zu moderner Infrastruktur für Forschung & Entwicklung („Resource Seeking“) wichtiger waren.

### Realisierung von Investitionsmotiven

Um ihre Zufriedenheit mit dem Investitionsstandort Deutschland einzuschätzen, wurden die Befragungsteilnehmer gebeten, die von der ersten Investition bis hin zum Zeitpunkt der Befragung erzielte Realisierung ihrer 3 Hauptinvestitionsmotive auf einer Skala von 1 („nicht zufrieden“) bis 6 („völlig zufrieden“) zu bewerten. Mit Gesamtwerten von 5,3, 5,5 und 5,3 signalisierten die Respondenten eine recht hohe Realisierung ihrer Erwartungen.

### Kriterien der Standortauswahl

Um das Auswahlverhalten indischer Unternehmen in Fragen der Standortsuche innerhalb Deutschlands zu verstehen, wurden die Befragungsteilnehmer gebeten, eine Reihe von Standortauswahlkriterien hinsichtlich ihrer Relevanz bei der Investitionsentscheidung zu bewerten. Hierzu sollten die einzelnen Faktoren auf einer Skala von 1 („überhaupt nicht relevant“) bis 6 („sehr relevant“) bewertet werden.

Die Möglichkeit, in einem wichtigen Industriecluster vertreten zu sein, stellte sich neben dem Wunsch nach Kundennähe als ein wichtiges Entscheidungskriterium heraus. Insbesondere Unternehmen aus der IKT-Industrie legten großen Wert auf diese Faktoren. Unternehmen aus dem Automobilsektor hingegen bezeichneten ihre Standortentscheidung in vielen Fällen als „Zufall“. Dies wurde darauf zurückgeführt, dass bei Firmenakquisition der Standort des Übernahmekandidaten bereits vorgegeben ist. Interessanterweise wurde die Präsenz von Forschungseinrichtungen und Universitäten von Unternehmen des Automobilsektors als wichtig eingestuft, was auf das „Technology Seeking“ hindeutet. Die gewichteten Kriterien sowie interessante sektorale Unterschiede werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Kriterium (1 = überhaupt nicht relevant...6= sehr relevant)	Alle (n=21)	Automobil (n=6)	IT (n=11)
Präsenz in einem Industrie-Cluster	3,9	2,7	4,0
Kundennähe	3,8	2,5	4,7
Verfügbarkeit von Fachkräften	3,8	3,8	3,1
Zufall (z.B. Standort des Übernahmobjektes)	3,8	4,3	2,9
Flugverbindung nach Indien	3,0	2,3	3,7
Kosmopolitische Gesellschaft	3,0	1,8	3,5
Nähe zu Forschungseinrichtungen und Unis	2,9	4,0	2,8
Staatliche Anreize (Politik, Subventionen)	2,3	3,2	1,9
Vorhandensein einer indischen „Community“	1,8	1,5	2,2

Tabelle 2: Faktoren der Standortauswahl innerhalb Deutschlands

## Indische Expatriates in Deutschland

Der relative Anteil indischer Expatriates (Auslandsmitarbeiter) scheint im Allgemeinen eher klein zu sein. 40% der Respondenten bezifferten den Anteil der Expatriates auf unter 5%. Der Expatriates-Anteil war insbesondere im produzierenden Gewerbe gering. Im IKT-Bereich hingegen gab es mehrere Unternehmen mit einem hohen Anteil von Expatriates.

## Herausforderungen für indische Firmen in Deutschland

Die Frage nach bedeutenden Herausforderungen, mit denen sich die Tochterunternehmen indischer Firmen in Deutschland konfrontiert sehen, förderte eine interessante Erkenntnis zutage. Unterschiedliche Arbeitskultur wurde von allen Respondenten auf einer Skala von 1 („überhaupt kein Problem“) bis 6 („großes Problem“) mit 3,9 bewertet. Zudem wurden hohe Operationskosten beklagt. Zudem beschwerten sich insbesondere IT-Unternehmen über langwierige Verfahren zu Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis für indische Expatriates.

Herausforderung (1 = überhaupt kein Problem...6= großes Problem)	Alle (n=21)	Automobil (n=6)	IT (n=11)
Unterschiedliche Arbeitskultur	3,9	3,3	4,0
Hohe Operationskosten	3,8	3,8	4,6
Arbeits-/Aufenthaltserlaubnis („Work permits“)	3,8	2,7	4,7
Fachkräftemangel	3,7	2,7	4,2
Integration von Expats in den deutschen Alltag	3,2	2,2	4,0
Sprachprobleme	2,8	1,8	3,9
Mitarbeiterfluktuation	2,7	1,8	3,0
Suche nach Geschäftspartnern und Standort	2,0	1,3	2,6
Genehmigungsverfahren	1,9	1,7	1,9

Tabelle 3: Herausforderungen des Tagesgeschäfts in Deutschland aus Sicht indischer Unternehmen

Aber auch hier konnten sektorale Unterschiede in der Wahrnehmung der zu meisternden Herausforderungen festgestellt werden. Im Allgemeinen sahen sich IT-Unternehmen mit ihrem höheren Anteil von Expatriates mit mehr Problemen konfrontiert als Automobilunternehmen, die hauptsächlich mit einheimischen Arbeitskräften zusammengearbeitet haben.

## Erfahrungen indischer Unternehmen in Deutschland

Ungeachtet diverser Herausforderungen, mit denen sich die Befragungsteilnehmer z.T. konfrontiert sahen, konnten die meisten Respondenten von beachtlichen in Deutschland erzielten Wachstumsraten berichten. Gefragt nach dem durchschnittlichen Jahreswachstum in den letzten drei Geschäftsjahren berichteten zwei von drei Teilnehmern von einer Wachstumsrate von jenseits von 25% per annum, siehe Abbildung 7.

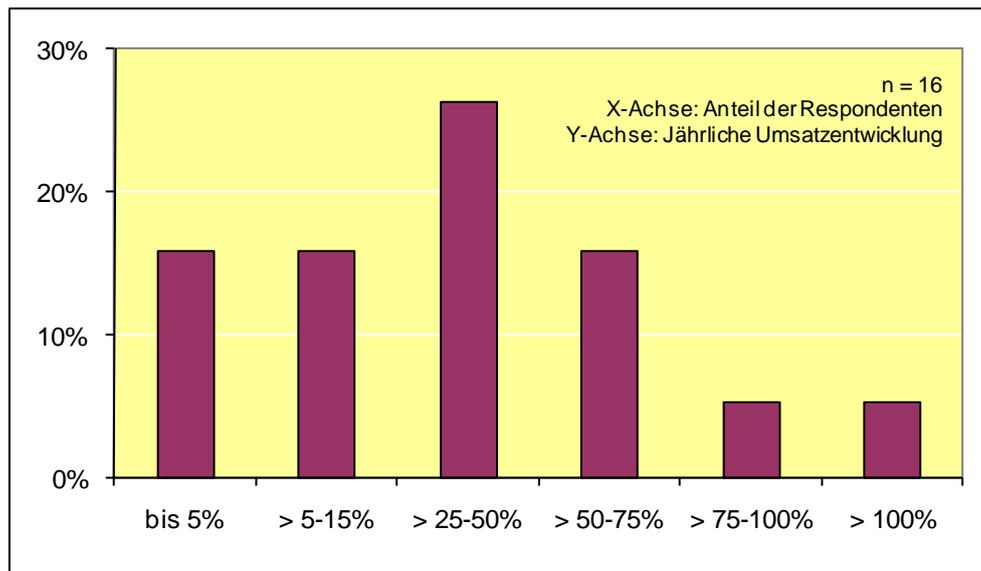


Abbildung 7: Jährliches Wachstum in den letzten 3 Geschäftsjahren

Die berichtete positive Erfahrung wird zudem von zwei weiteren Faktoren, nämlich von den (bereits beschriebenen) getätigten Folgeinvestitionen und von den weiteren Investitionsplänen bestätigt. Insgesamt 19 der 21 Befragungsteilnehmer berichteten von geplanten mittelfristigen Folgeinvestitionen im Zeitraum von 2 bis 3 Jahren: 11 Respondenten planten eine Erweiterung der Produktionskapazitäten, 9 planten Auf- bzw. Ausbau der Forschung und Entwicklung sowie von Marketing in Deutschland. Fast 63% der Respondenten planten weitere Aufkäufe; 47% planten Neuinvestitionen.

#### 4. Zusammenfassung und Ausblick

Die diesem Artikel zugrundeliegende Studie hat trotz der relativ kleinen empirischen Basis aufgezeigt, dass indische Unternehmen Deutschland als einen bedeutenden Investitionsstandort mit Marktpotenzial und Ressourcenvorteilen entdeckt haben. Die sich intensivierenden Wirtschaftsbeziehungen und die folglich engere Verflechtung der beiden Volkswirtschaften werden diesen Trend auch in der nahen Zukunft verstärken. Auch wenn der Standort Deutschland für indische Firmen mit gewissen Herausforderungen verbunden ist, scheint die Meisterung derselben keine unlösbare Aufgabe zu sein – wie aus den beeindruckenden jährlichen Wachstumsraten indischer Tochtergesellschaften in Deutschland ersichtlich wird.

Nichtsdestotrotz ist zu erkennen, dass die Investitionen politischer und institutioneller Unterstützung bedürfen, damit unnötige bürokratische Hürden beispielsweise bei der Erteilung der Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigung abgebaut werden können. Auf der anderen Seite wären auch Unternehmen selbst gut beraten, ihre Integrationsarbeit insbesondere bei Firmenübernahmen zu verbessern und eventuelle Reibungsverluste zu verhindern, die die unterschiedlichen Unternehmenskulturen verursachen. Eine Möglichkeit hierzu bestünde in stärkerer Miteinbeziehung von lokalem Wissen, lokalem Management und lokalen Mitarbeitern. Eine überproportionale Abhängigkeit von Exatriates in IT-Unternehmen scheint gewisse Probleme bzw. Problemwahrnehmung zu verstärken. Abschließend kann die Notwendigkeit der studentischen Austauschprogramme

hervorgehoben werden, so dass in den beiden Ländern Fachkräfte verfügbar sein können, die sich mit dem jeweils anderen Land auskennen.

## Referenzen

Aguiar, M., C. Bailey, et al. (2009). The 2009 BCG 100 New Global Challengers. Boston, The Boston Consulting Group.

Bundesbank (2008): Bestandserhebung über Direktinvestitionen. Statistische Sonderveröffentlichung 10. Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank.

GOI (2008): Ceremony to commemorate 50 years of Indo-German Bilateral Development Cooperation. Press release: 19.10.2008, Press Information Bureau, Govt. of India, New Delhi.

Hemerling, J., D. C. Michael, et al. (2006). China's Global Challengers: The Strategic Implications of Chinese Outbound M&A. Boston, The Boston Consulting Group.

Kundu, K. K. (2005). Deutsche Direktinvestitionen in Indien: Unausgeschöpftes Potenzial. Frankfurt am Main, Deutsche Bank Research.

Pradhan, J. P. (2008). Indian Multinationals in the World Economy: Implications for Development. New Delhi, Bookwell.

Tiwari, R. and C. Herstatt (2009). The Emergence of Indian Multinationals: An Empirical Study of Motives, Status-quo and Trends of Indian Investments in Germany. Working paper No. 56. Hamburg, Institute of Technology and Innovation Management, Hamburg University of Technology.