



SCHWEIZER UNTERNEHMEN IN INDIEN

## Gefragt sind Ausdauer, Nerven und viel Geduld

### Das Ringen um Lizenzen

Die Grossbank UBS ist seit 1990 in Indien vertreten, und zwar in Mumbai. Heute arbeiten dort im Bereich Investment Banking und Securities rund 60 Angestellte. Im südindischen Hyderabad besteht seit drei Monaten ein Backoffice, wo vor allem IT-Jobs angesiedelt sind. Zudem liefert das Büro Unterstützung für die Analysten. In Hyderabad will die UBS massiv ausbauen und verlagert gar Arbeitsplätze aus London, Singapur und den USA dorthin. Insgesamt werden 50 Millionen Franken investiert. Nach dem



**UBS**

Endausbau 2007 rechnet die Grossbank allein in Hyderabad mit 1500 Mitarbeitern. Etwas problematischer siehts beim **Private Banking** aus, wo die UBS unbedingt auch einen Fuss in der Tür haben möchte. Hier bemüht sie sich um eine **Lizenz** für das Privatkundengeschäft. Das Indien-Engagement der UBS war auch der Grund, weshalb **Adalbert Durrer**, ehemals CVP-Chef und heute UBS-Direktor mit Spezialgebiet politische Beziehungen, im Januar 2006 mit einer Delegation im Gefolge von Wirtschaftsminister Joseph Deiss den Subkontinent bereist hat.

### Das Warten auf Reformen

Der schwedisch-schweizerische Energie- und Technologiekonzern ABB ist seit 1963 in Indien aktiv. Heute arbeiten an acht Standorten 3200 Angestellte. Der grosse Wachstumsschub erfolgte in den letzten zehn Jahren. Konzernchef Fred Kindle ist ungeduldig: «Die Regierung beschliesst zwar seit den Neunzigerjahren immer wieder **Reformen**, aber viel zu wenige davon werden umgesetzt.» Die indische Demokratie zerzaust sich in den Debatten und wisse nicht, «wie sie den linken Fuss vor den rechten stellen soll».



Am meisten Kopfzerbrechen bereiten dem Konzern die **Verkehrswege** sowie der Zustand der See- und Flughäfen. Auch die Bürokratie kostet Nerven: «Die Mühlen malen langsam», heisst es am Hauptsitz in der Schweiz. Man müsse improvisieren, sich anpassen und Verzögerungen, etwa bei den Lieferzeiten, einplanen. Aber bei allen Problemen laufe es in Indien sehr gut, und die Aussichten seien erstklassig. Indien sei – neben China – der **Wachstumsmarkt** schlechthin. 2005 machte ABB auf dem Subkontinent 600 Millionen Dollar Umsatz.

### Der Ärger mit den Flughäfen

Der Reisekonzern Kuoni wurde in der Schweiz oft belächelt, als er in den vergangenen zehn Jahren **Akquisitionen** auf dem Subkontinent tätigte. Das Engagement war zeitlich perfekt und hat sich ausbezahlt. Heute ist Kuoni bereits die **Nummer 1**, und zwar sowohl im Verkauf von Reisen in Indien (Outbound) als auch im Verkauf von Reisen nach Indien (Inbound). Neuste Akquisition im Inbound-Geschäft war vor wenigen Tagen «Distant Frontiers». Inzwischen beschäftigt Kuoni in Indien über 2000 Mitarbeiter, was rund einem



Viertel der gesamten Kuoni-Belegschaft entspricht. Indien hat 2005 mehr als 180 Millionen Franken zum Konzernumsatz beigetragen. Kuoni-Chef Armin Meier ist überzeugt, in den nächsten Jahren zweistellige Wachstumsraten zu erreichen. «Unsere Strategie ist auf den Ausbau der Marktführerschaft ausgerichtet.» Sorgen bereiten ihm Kapazitätsengpässe bei Flügen und Hotelzimmern. Auch Kuoni drängt auf einen raschen **Ausbau von Strassen und Flughäfen**. Gelingt dies, könne sich der Inbound-Verkehr von heute 3,5 Millionen Passagieren vervielfachen.

### Der Kampf für Patentschutz

Novartis ist seit Dezember 1947 in Indien vertreten und beschäftigt dort heute 2250 Mitarbeiter. Und eigentlich will Novartis auf dem Subkontinent kräftig weiter wachsen – «vorausgesetzt, die **Patentsituation** entwickelt sich befriedigend», wie es in Basel heisst. Tatsächlich ist



heimische und regionale Interessen ziemlich arg zerpfückt. Ein weiterer Ärger sind die **Importzölle**. Novartis fordert deren Senkung, um die Medikamentenpreise für Patienten senken zu können.

### Das Kreuz mit den Zöllen

Der Maschinenbauer Bühler ist weltweit in 140 Ländern präsent. In Indien hat er mit Anlagen zum **Mahlen von Getreide** Fuss gefasst. «Der Anfang 1992 war nicht einfach», erinnert sich Konzernchef Calvin Grieder. Das Unternehmen musste lernen, statt auf Perfektion auf die Bedürfnisse des Marktes zu achten. Im laufenden Jahr will Bühler in Indien mit 200 Mitarbeitern 40 Millionen Franken Umsatz machen. Der Ausbau in Indien stützt auch das Mutterhaus in Uzwil SG: Parallel zum lokal erzielten Umsatz stei-



gen nämlich auch die Exporte aus der Schweiz. «Das zeigt, dass von Auslagerungen auch der Standort Schweiz profitiert», sagt Grieder. Sein Hauptproblem sind die indischen **Zollbestimmungen**, die jährliche Kosten von 250 000 Franken verursachen. So kassiert Indien besonders hohe Zölle auf **importierte Komponenten**, mehr als auf ganze Maschinen, was sich «inverted duty structure» nennt. Auch müssen Teile verzollt werden, die eigentlich zollfrei wären, wie alle Teile, die in der Lebensmittelindustrie eingesetzt werden.

# nach den Sternen

## STICHWORT Indien



Volle **acht Tage** benötigt ein Lastwagen für die 2000 Kilometer lange Strecke von **Kalkutta nach Mumbai**. 32 Stunden steht er dabei an Checkpoints oder Zollstationen. Dieses Beispiel zeigt die Hauptsorgen der Unternehmen auf dem Subkontinent: Infrastruktur und Bürokratie. Das Wirtschaftswachstum betrug vergangenes Jahr 8 Prozent, Tendenz steigend. In Indien leben **1,1 Milliarden Menschen** – die meisten in Armut. Zum Vergleich: Experten gehen davon aus, dass ein Inder im Durchschnitt nur halb so viel Geld hat wie ein Chinese. Zur kaufkräftigen, gebildeten, Englisch sprechenden **Mittelschicht** zählen in Indien nur 50 bis 100 Millionen Menschen.

dürfen die ländlichen Gebiete nicht vernachlässigen, denn von dort stammen bei den Parlamentswahlen 70 Prozent der Stimmen», warnt Amitava Tripathi, der indische Botschafter in der Schweiz.

Ein weiteres Problem ist die Qualität von Dienstleistungen. Firmen, die auf dem Subkontinent Callcenter betreiben, ziehen sich zurück. So hat der Energieversorger Powergen, der in England sechs Millionen Abneh-

Beratungsfirma Mindtree Consulting. Als er in Bangalore per Inserat 200 Mitarbeiter suchte, fanden sich vor dem Gebäude gut 10 000 Leute ein. Lahiri ist überzeugt, dass mindestens 8000 Bewerber unbrauchbar waren. Ähnlich gehts den ganz Grossen wie Infosys (siehe auch Interview auf der folgenden Seite). Der Softwaregigant will dieses Jahr 25 000 neue Stellen schaffen und hat dafür 1,2 Millionen Bewerbungen erhalten. Parallel zur

## «Gute Mitarbeiter können ihr Einkommen in zwei bis zweieinhalb Jahren locker verdoppeln.»

Anjan Lahiri, Gründer der Beratungsfirma Mindtree Consulting, Bangalore

mer hat, angekündigt, künftig wieder alle Anrufe direkt in Grossbritannien zu beantworten. Auch die britische Grossbank Abbey National zieht sich aus dem Indien-Abenteuer zurück.

In den Technologiezentren, vorab in der IT-Branche, zeichnet sich derweil ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ab, obschon Jahr für Jahr drei Millionen neue Hochschulabsolventen auf den Markt gespült werden – darunter 400 000 Ingenieure. Aber: «Es fehlt an Leuten mit Berufserfahrung», sagt Anjan Lahiri, Gründer der

Nachfrage nach Personal mit Berufserfahrung steigen die Löhne. «Gute Leute können ihr Einkommen in zwei bis zweieinhalb Jahren locker verdoppeln», sagt Lahiri. Wer im Januar einen neuen Job anfängt, kann Mitte Jahr mit 30 Prozent mehr Lohn rechnen. Verweigert die Firma den Lohnsprung, ist der Mitarbeiter weg. «Wer mit seiner Arbeit unzufrieden ist oder Probleme mit dem Chef hat, findet in einem Tag drei neue Jobs.» Und zwar – untypisch für Indien –, ohne viel Worte zu verlieren.

FOTOS: JONMANN/DAF, CHRISTOPHER ANDERSON/MAGNUM PHOTOS