

## Innovative Unternehmer

Sie sind eine Stärke der indischen Wirtschaft

Britta Petersen | Familien wie die Ambanis, Tatas und Mittals herrschen über globale Wirtschaftsimperien. Aber es mangelt auch nicht an kreativen Jungunternehmern, erfolgreichen Frauen in den Vorständen, brillanten Ökonomen und einer globalen Diaspora, die Indien aus dem Ausland antreibt und das Bild des Landes prägt.

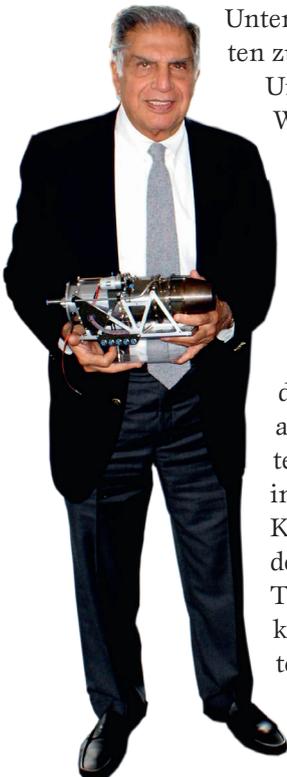
### Ratan Tata

*ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Tata Group*

Einer der bekanntesten Köpfe der indischen Wirtschaft ist der heute 77-jährige Ratan Tata. Einen besseren Botschafter hätte sich das Land kaum aussuchen können: Obwohl er seinen Posten als Vorstandsvorsitzender der Tata Group vor drei Jahren an seinen Nachfolger Cyrus Mistry abgegeben hat, ist er noch immer verantwortlich für die wohltätigen Aktivitäten des Großunternehmens. Das passt ins Profil. Denn Tata, das Unternehmen, und Tata, der Unternehmer, haben es seit jeher verstanden, sich als die besseren Kapitalisten zu präsentieren.

Unter idealistischen Uniabsolventen gilt Tata als Arbeitgeber erster Wahl, weil es sich den Ruf erworben hat, nicht korrupt zu sein. Und Ratan Tata, der weder raucht noch trinkt, der im Aussehen und Habitus das Image eines Patriziers pflegt, verkörpert dieses Ideal bis zur Perfektion. Das machte es der britischen Presse so schwer, Tata anzugreifen, als dieser 2008 die britische Traditionsmarke Jaguar Landrover aufkaufte und damit die Kolonialgeschichte gleichsam auf den Kopf stellte. Dabei war auch bei Tata nicht alles edel in den Anfängen.

Wie viele Parsen (Zoroastrier, die aus dem heutigen Iran eingewandert sind) hat auch Gründer Jamsetji Tata von seiner engen Zusammenarbeit mit der britischen Kolonialmacht profitiert. Sein Vermögen machte er zunächst mit dem Verkauf von Opium an die Chinesen. Seine 1868 in Bombay gegründete Firma ist in den folgenden 150 Jahren zu einem Konglomerat gewachsen, das im vergangenen Jahr rund zehn Milliarden Dollar Gewinn gemacht hat – mit Autos, Finanzdienstleistungen, Telekommunikation, Einzelhandel und chemischer Industrie. Es gibt kaum etwas, das Tata nicht anbietet, so auch den „Nano“, das berühmte 1000-Dollar-Auto.



© Creative-Commons: wmgwarwick

## Mukesh Ambani

Vorsitzender von Reliance Industries

Er ist laut Forbes der reichste Mann Indiens; der 58-jährige Vorsitzende von Reliance Industries liegt mit einem Privatvermögen von 23,6 Milliarden Dollar weltweit an 19. Stelle. Sein Bruder Anil, der der Reliance ADA Group vorsteht, verfügt über ein Privatvermögen von 5,9 Milliarden Dollar. Hätten sich die beiden Brüder nicht zerstritten, wäre das von ihrem Vater Dhirubhai Ambani 1966 gegründete Unternehmen heute sicherlich die Nummer eins der indischen Wirtschaft. Mukesh Ambani übernahm den industriellen Kern des Betriebs (Energie, Petrochemie, Textilien); zum Imperium seines Bruders gehören Unterhaltung, Telekommunikation und Finanzdienstleistungen.

Noch in den siebziger Jahren lebte die Familie Ambani in einer Zwei-Zimmer-Wohnung in Bombay und der Vater baute seinen bescheidenen Garnhandel zum größten Hersteller von Polyesterfasern aus. Heute gehört seinem Sohn Mukesh das nach dem Buckingham-Palast teuerste Wohnhaus der Welt, das Antilia Building in Mumbai. Doch interessanter als der sagenhafte Reichtum ist der phänomenale Aufstieg der Familie. Kritiker werfen Dhirubhai Ambani vor, sein Erfolg beruhe nicht zuletzt auf seiner geschickten Manipulation von Politikern und Aktienmärkten. Sein Biograf Hamish McDonald ist der Meinung, er habe nur die Möglichkeiten eines Systems genutzt, das bis Ende der achtziger Jahre Unternehmern unnötige bürokratische Fesseln anlegte. Aroun Shourie, ein ehemaliger Minister der regierenden Bharatiya Janata Party (BJP), der in seiner Zeit als Journalist die Ambanis heftig kritisierte, sieht dies heute ähnlich: „Sie (die Ambanis) haben Weltklassefabriken trotz dieser Regularien aufgebaut. Indem sie Grenzen überschritten, zeigten sie, dass es notwendig war, diese aufzugeben. Sie haben für Reformen gekämpft.“

Mukesh Ambani, der bereits mit 18 Jahren von seinem Vater in den Vorstand aufgenommen wurde, setzt dieses Erbe fort und erweiterte Reliance Industries zu einem Konglomerat, das neben der Ö Raffinerie und einem petrochemischen Komplex in Jamnagar auch hunderte Supermärkte betreibt und die gesamte landwirtschaftliche Wertschöpfungskette vom Bauern bis zum Verbraucher bedient.

Die Entdeckung eines gigantischen Gasfelds 2002 versprach Reliance zu einem der größten Energieunternehmen weltweit zu machen. Doch heftige politische Kontroversen überschatteten die Gasförderung bis heute. „Das Haupthindernis bei der Einwerbung von ausländischen Investitionen (in Indien) ist nicht Geologie, sondern Politik und Regularien“, bilanziert der *Economist* die Kontroverse. „Das Land kombiniert das Schlechteste aus beiden Welten: Erbsenzählerei, alltägliche Gängelei und langfristige Unsicherheit.“

Doch für Mukesh Ambani ist das kein Hindernis. Über seine Kindheit in bescheidenen Verhältnissen hat er einmal gesagt: „Was ich wirklich gelernt habe, ist, niemals aufzugeben. Man ist nie im ersten Anlauf erfolgreich.“



## Nandan Nilekani

Gründer des IT-Giganten Infosys

Der 60-jährige Nandan Nilekani, der Gründer des indischen IT-Giganten Infosys, hat Mukesh Ambani gegenüber der *New York Times* einmal mit legendären Industriellen wie John Rockefeller und Andrew Carnegie verglichen: „Rockefeller und Carnegie haben nur eine Industrie verändert. Aber er verändert gleich drei oder vier Industrien.“

Nilekani gehört zusammen mit Narayanan Murthy (69 Jahre) zu den Vätern der indischen IT-Industrie und ist selbst einer der Macher, die eine Industrie verändert haben. Outsourcing wurde mit der von den beiden (und fünf weiteren Männern) 1981 gegründeten Firma Infosys zur Basis des indischen IT-Wunders. Infosys war das erste indische Unternehmen, das 1999 an der Nasdaq gelistet wurde. Während Tata die traditionelle Oberschicht repräsentiert und die Ambanis den Aufstieg aus kleinen Verhältnissen, sind Nilekani und Murthy Unternehmer, die aus der Mittelklasse kommen.

Die beiden Ingenieure entdeckten früh die Softwareentwicklung für sich und sahen das Potenzial, das darin für Indien steckt. In seinem Buch „Imagining India. The Idea of a Renewed Nation“ legte Nilekani 2009 seine Idee für ein Indien des 21. Jahrhunderts dar, das befreit vom Restsozialismus seines Gründervaters Jawaharlal Nehru den Weg von Marktwirtschaft und Demokratie beschreitet. 2009 ging Nilekani in die Politik. Unter dem damaligen Premierminister Manmohan Singh, einem promovierten Ökonomen und ehemaligen Mitarbeiter des Internationalen Währungsfonds, leitete er die „Unique Identification Authority of India“, die eine biometrische Identitätskarte für alle Bürger einführen sollte. 2014 kandidierte Nilekani erfolglos für das Parlament in Neu-Delhi auf einem Ticket der Kongress-Partei.



## Azim Premji

Vorstand der IT-Schmiede Wipro und Philantrop

Die IT-Industrie und andere neue Technologien waren wie überall auf der Welt offen für Newcomer und Außenseiter. So etwa Azim Premji (70 Jahre), Vorstand der IT-Schmiede Wipro. Sein Vater, ein erfolgreicher muslimischer Geschäftsmann aus Bombay, lehnte die Einladung Mohammad Ali Jinnahs ab, nach der Teilung Britisch-Indiens 1947 nach Pakistan zu gehen. Sein Sohn, der in Stanford Ingenieurwissenschaften studiert hatte, baute in den achtziger Jahren die Lebensmittel- und Seifenfabrik seines Vaters zu einem Computerproduzenten und später in ein Software-Unternehmen um.

Premji, der von 1999 bis 2005 die *Forbes*-Liste als reichster Mann Indiens anführte, ging schon früh einen Weg, der in Indien noch immer relativ ungewöhnlich ist. Er etablierte sich als Philantrop. Seine „Azim Premji Foundation“ setzt sich für die Verbesserung der Grundschulbildung ein und stellte hierfür 2010 zwei Milliarden Dollar zur Verfügung. An der „Azim Premji University“ zieht sich sein Unternehmen den Nachwuchs heran. Nach eigenen Angaben hat Premji bis jetzt 39 Prozent seines Privatvermögens für wohltätige Projekte ausgegeben.

© picture alliance/APA/picturedesk.com

## Kiran Mazumdar-Shaw

die gelernte Braumeisterin ist Gründerin und Vorstand des Biotechnologie-Unternehmens Biocon

Auch Frauen haben die Chancen genutzt, die der rasante Wandel Indiens ihnen geboten hat. Eine der wichtigsten Unternehmerinnen ist Kiran Mazumdar-Shaw (62 Jahre), Vorstand des Biotechnologie-Unternehmens Biocon aus Bangalore. Wie auch Nilekani und Premji mit einem soliden Mittelklassehintergrund ausgestattet, studierte sie zunächst Biologie und ließ sich dann als erste Frau Indiens auf Anraten ihres Vaters 1974 zur Brauereimeisterin ausbilden. Ihr Vater war Chefbrauer bei „United Breweries“, dem Hersteller des beliebten Kingfisher-Biers. Doch damit war sie ihrer Zeit zu weit voraus. Ihre Bewerbung wurde mit der Begründung abgelehnt, Brauer sei „ein Männerjob“.

Kiran Mazumdar wurde Braumeisterin in Schottland und dachte um. Als die Firma Biocon Biochemicals, ein Hersteller von Enzymen für die Brauerei- und Lebensmittelbranche, auf der Suche nach einem indischen Unternehmer war, um eine Präsenz auf dem Subkontinent aufzubauen, griff sie zu. Sie startete Biocon India 1978 quasi in der Garage mit einem Startkapital von nur 10 000 Rupien (ca. 1250 Dollar). Die Hindernisse waren immens: Sie war jung und eine Frau, und Indien war ein schwieriges Terrain für Biotechnologie. Stromausfälle plagten das Start-up ebenso wie der Mangel an sauberem Wasser, sterilen Labors und qualifizierten Mitarbeitern.

Doch innerhalb eines Jahres konnte Biocon Enzyme herstellen und als erstes indisches Unternehmen in die USA und nach Europa exportieren. Seitdem hat sich Biocon India von einem Enzymhersteller zu einem biopharmazeutischen Unternehmen gemausert, dessen Schwerpunkt wie bei vielen Pharmaunternehmen in Indien auf der Entwicklung und Produktion von preisgünstigen Medikamenten für Entwicklungsländer liegt.



## Chanda Kochhar

CEO und Geschäftsführerin der ICICI-Bank

Es scheint kein Zufall zu sein, dass die erste größere Expansion 1987 von Biocon India mit Unterstützung der ICICI-Bank zustande kam. Denn diese Bank hat bereits seit 1971 Frauen an der Spitze. Heute sind Frauen in Führungspositionen im indischen Bankensektor keine Ausnahme mehr; doch das ist auch ein Resultat der Geschäftspolitik der ICICI-Bank: Drei der fünf Vorstandsmitglieder sind Frauen sowie 13 von 40 Spitzenmanagern. Seit 2009 ist die 53-jährige Chanda Kochhar dort CEO und Geschäftsführerin. Das *Time Magazine* nahm die Frau aus Rajasthan in diesem Jahr in die Liste der „100 einflussreichsten Persönlichkeiten in der Welt“ auf. „Wir sind eine der größten indischen Banken und dadurch in gewisser Weise ein Vorbild geworden“, sagt Chanda Kochhar. Anshu Jain, Ex-Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, bezeichnet Chanda Kochhar als „Führerin und Strategin erster Klasse“.

## Raghuram Rajan

*Chef der indischen Zentralbank*



Einflussreicher als die Top-Bankerin ist derzeit wohl nur Raghuram Rajan (52 Jahre), der Chef der Reserve Bank of India, der Zentralbank. Was er sagt, ist zwar kein Gesetz, führt aber regelmäßig zu Schlagzeilen in den Wirtschaftsmedien. So kritisierte er schon früh die „Make in India“-Kampagne von Premierminister Narendra Modi und schlug stattdessen das Motto „Make for India“ vor. Der ehemalige Chefvolkswirt des IWF ist überzeugt, dass bei dem derzeit schwachen weltweiten Wachstum Indien nicht vor allem auf Exporte, sondern auf den Ausbau des Binnenmarkts setzen sollte.

Kürzlich kritisierte er zudem die landesübliche Tendenz zum Durchwursteln und zur Improvisation („Jugaad“): „Wir müssen die Disziplin haben, die notwendigen Institutionen aufzubauen und einen neuen Pfad zu nachhaltigem Wachstum schaffen, auf dem Jugaad nicht mehr notwendig ist“. Und es gehört nicht viel Fantasie dazu um zu wissen, dass diese Empfehlung an die Regierung gerichtet ist.

Der Mann aus Bhopal, den viele für den besten Zentralbanker der Welt halten, hat wie viele Inder der Mittelklasse zunächst Ingenieurwissenschaften studiert. Derzeit ist er von seiner Position als Professor für Finanzwissenschaft an der Universität von Chicago beurlaubt. In Asien gibt es nicht wenige, die sich dafür einsetzen, dass er 2016 die Nachfolge von Christine Lagarde als IWF-Chefin antritt.

## Lakshmi Mittal

*Vorstandsvorsitzender des größten Stahlkonzerns der Welt, ArcelorMittal*

Der Zentralbanker Raghuram Rajan hat wie viele Inder die entscheidenden Schritte seiner Karriere im Ausland gemacht; derzeit kehren aber viele dieser Auswanderer in die Heimat zurück. Wie etwa Lakshmi Mittal (65). Der Vorstandsvorsitzende des größten Stahlkonzerns der Welt, ArcelorMittal, hat einen beispiellosen Aufstieg hingelegt, der wie im Fall der Ambanis durch die Einschränkungen der License-Raj geprägt war. Wegen der Beschränkung der Stahlproduktion in Indien übernahm er als 26-Jähriger 1976 ein heruntergewirtschaftetes Stahlwerk in Indonesien. Es folgten Zukäufe in aller Welt, unter anderem das riesige staatliche Karmet-Werk in Kasachstan sowie die Hamburger Stahlwerke. Den französischen Konzern Arcelor erwarb er 2007 durch eine feindliche Übernahme. Mittal lebt heute in der Nähe des Kensington-Palasts in London. Für Schlagzeilen sorgte die Hochzeit seiner Tochter, die 2004 im Schloss von Versailles gefeiert wurde.

## Sachin Bansal

*Gründer des Online-Handels Flipkart*

Diese Art von Aufsteiger-Attitüde ist der neuen Generation der indischen Unternehmer eher fremd; sie schauen weniger nach Westen. Der 34-jährige Sachin Bansal, Gründer des Online-Handels Flipkart, antwortete auf die Frage, ob Flipkart das „Amazon“ Indiens werden wolle: „Nein, wir werden das Flipkart Indiens.“ In Indien stellten sich andere Herausforderungen, und

überhaupt könne man viel mehr von chinesischen Unternehmen wie Alibaba lernen.

Aber er und sein Geschäftspartner Binny Bansal sind auch nicht in stau-  
bigen Dörfern aufgewachsen, sondern in der aufgeräumten Stadt Chandigarh  
im Nordwesten Indiens. Dann studierten sie Computerwissenschaften am re-  
nommierten Indian Institute of Technology (IIT) in Delhi und arbeiteten für  
Amazon. In nur sechs Jahren machten sie Flipkart zum bekanntesten indi-  
schen Online-Handel. Ihr Bezahlmodell „Cash-on-Delivery“ wird inzwischen  
überall kopiert. 2013 wählte die *Business Times* Sachin Bansal zum Unterneh-  
mer des Jahres, weil er „alle anderen an Innovationen übertroffen hat“.

### Bhavish Aggarwal und Ankit Bhati

Gründer des Taxiservice Ola

Einen ähnlichen Hintergrund wie die beiden Bansals haben auch Bhavish  
Aggarwal (29, im Bild) und Ankit Bhati (28), die Gründer von Ola, einem der  
am schnellsten wachsenden indischen Unternehmen. Sie studierten am IIT  
in Mumbai und arbeiteten eine Weile für Microsoft, bevor sie den innovati-  
ven Taxiservice aus der Taufe hoben, der Reservierungen über Web Brows-  
er oder Mobile Apps entgegennimmt. Das Konzept ist genau wie das  
des Konkurrenten „Uber“ charakteristisch für die digitale Ökonomie  
und es wundert nicht, dass es von zwei jungen „digital natives“ ent-  
wickelt wurde.

Weil Ola keine eigenen Fahrzeuge besitzt und auch keine ange-  
stellten Fahrer hat, konnte das Start-up hohe Investitionskosten  
ebenso umgehen wie das komplizierte indische Arbeitsrecht und  
Fragen der Zulassung und Regulierung. Laut eigenen Angaben ist  
Bhavish Aggarwal die Idee gekommen, weil er selbst eine nega-  
tive Erfahrung mit einem Taxifahrer gemacht hatte, der mitten  
auf dem Weg mehr Geld von ihm verlangte und den Fahrgast  
auf freier Strecke aussetzte, als dieser sich weigerte, das zu zah-  
len. Aggarwal besitzt selbst kein Auto, weil er „mit gutem Bei-  
spiel vorangehen will“ in einem Land, das derzeit am Autover-  
kehr zu ersticken droht. Das ist der Sound einer neuen Generation.



© SHAILESHANDRADE/Reuters/Corbis

Britta Petersen ist Senior Fellow bei der Observer Research Foundation (ORF) in Neu-Delhi.