

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 92 (2012)
Heft: 993

Artikel: Indienexpress
Autor: Rittmeyer, Florian / Thapar, Gautam
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-735356>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 29.04.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Indienexpress

Indische Unternehmer kennen nur permanente Veränderung. Und mögen sie. Nachdem sich Gautam Thapar innerhalb seiner eigenen Familie durchsetzte, leitet er heute eine der grössten indischen Firmengruppen. Dabei gilt sein Blick nicht Quartalsresultaten, sondern den nächsten 100 Jahren.

Florian Rittmeyer trifft Gautam Thapar

Herr Thapar, gegenwärtig wird spekuliert, Indien könne Deutschland in weniger als 20 Jahren wirtschaftlich überholt haben. Können Sie verstehen, wenn Europäer Angst haben, von einer Generation Ihrer ehrgeizigen Landsleute überrannt zu werden?

Die Frage ist, ob man von Indien als Einheit überhaupt sprechen kann – das ist eigentlich eine europäische Perspektive. Aber gut, Indien ist dynamisch und voller Energie. Ob das reicht, um in 20 Jahren Deutschland wirtschaftlich zu überholen? Aus makroökonomischer Perspektive lautet die Antwort ja. 1,4 Milliarden multipliziert mit 1000 Dollar pro Kopf ergibt ein BIP von 1,4 Trillionen Dollar. Ich glaube jedoch nicht, dass Grössen wie das BIP pro Kopf viel darüber aussagen, was ein Land erreicht hat und erreichen kann.

Wie messen Sie Erfolg?

Dynamik lässt sich nur bedingt in Zahlen abbilden. Wenn ich nach Europa komme, treffe ich auf eine Form der Ruhe und Selbstzufriedenheit, die auch unheimlich ist. Spreche ich dann mit Vertretern junger Generationen, spüre ich zugleich, wie sehr sie Veränderungen herbeisehnen. Doch wo der Anteil der älteren Bevölkerung überwiegt, bleibt es so, wie es ist. Dann komme ich wieder nach Indien, wo 60 Prozent der Bevölkerung jünger als 25 sind. Diese jungen Menschen sind optimistisch eingestellt – sie wollen Reformen, denn ihr Leben ist seit Jahren nichts als permanente Veränderung.

Indien ist eine Gesellschaft im Aufbruch. Diese jungen Menschen kennen nur das neue unternehmerische Indien, das sich rasant entwickelt...

...wer wie ich in den 1960er Jahren auf die Welt kam, weiss noch, dass Indien eine geschlossene, sozialistische Planwirtschaft war. Wer zehn Jahre vor mir geboren wurde und bereits 40 war, als sich Indien öffnete, hatte damals eine pessimistischere Sicht auf Indiens Zukunft als ich. Aber mittlerweile haben auch sie erkannt: es tut sich was in diesem Land.

Indien verändert sich seit 1991 rasant. Trotzdem finden sich immer noch Überbleibsel der Planwirtschaft und des «Licence Raj», des berühmt-berüchtigten Geflechts von Auflagen und Bürokratie. Welchen Einfluss hat dieses Erbe auf das heutige Indien?

Gautam Thapar

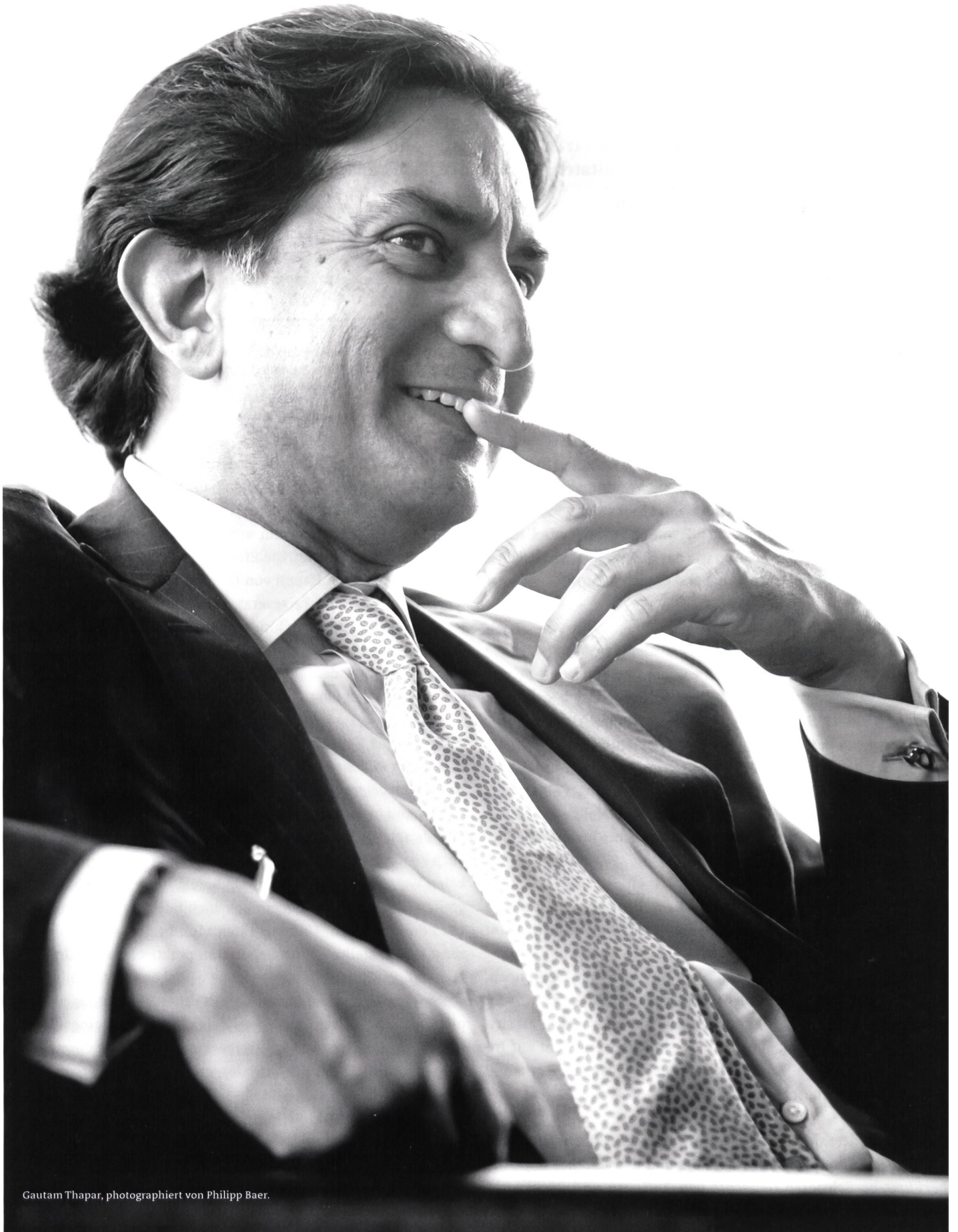
ist Verwaltungsratspräsident und CEO der Avantha Group, zu der u.a. Indiens grösster Elektrotechnikproduzent und Papierhersteller gehören. Avantha beschäftigt rund 20 000 Mitarbeiter und operiert in mehr als 10 Ländern.

Mir persönlich half, dass ich in den USA der frühen 1980er Jahre einige Zeit in einem Umfeld gelebt habe, das mir viel persönlichen Freiraum bot. Ich erlebte damals einen grossen Wandel hautnah mit: das Silicon Valley kam auf, die Wall Street erlebte einen Schub, und man begann, die Effekte der WTO zu spüren. 1991 erlebte ich denselben Hauch von frischer Luft in Indien. Auch hier wurden neue Kräfte freigesetzt, als die meisten bürokratischen Hindernisse für Unternehmen abgeschafft wurden. In der Geschichte gibt es Generationen, die vom Wandel profitieren, und solche, die unter dem Stillstand leiden. Ich gehöre zu jenen, die zur richtigen Zeit am richtigen Ort waren.

Zur richtigen Zeit am richtigen Ort – das klingt bestechend einfach. Aber Millionen von Indern Ihrer Generation haben eine andere Erfahrung gemacht.

Das stimmt. Andererseits muss man das Zeitfenster für Veränderungen als solches erkennen und daraus entstehende Gelegenheiten auch zu nutzen verstehen. Als sich mir mit 31 die Chance bot, radikalen Wandel einzuleiten, war ich bereit, diese Möglichkeit zu ergreifen. Vielleicht war ich einfach auch nur naiv genug, zu sagen: wir können es tun. Und wir taten viel. In den darauffolgenden zehn Jahren stellte meine Generation praktisch ganze Unternehmen auf den Kopf. Wir richteten sie global aus und erteilten dem nationalen Protektionismus eine mutige Absage. Es war eine phantastische Reise! Ein Grossteil der Fähigkeit meiner Generation, Veränderungen voranzutreiben, ist das Resultat dieser Erfahrungen. Sunil Mittal, der Gründer von Bharti Enterprises, ist 53. Die Ambani-Brüder sind 54 und 53. Anand Mahindra, CEO der Mahindra Group, ist 56. Viele erfolgreiche indische Unternehmer sind in meinem Alter.

Viele grosse indische Konglomerate sind in den Händen von Familien. Sie selbst stammen ebenfalls aus einer indischen Unternehmerfa-



Gautam Thapar, fotografiert von Philipp Baer.

milie, waren aber wegen komplizierter Familienverhältnisse von einer aussichtsreichen Nachfolgeposition zur Übernahme der Leitung weit entfernt...

...ich wurde nicht mit dem Silberlöffel im Mund geboren. Ich habe früh erkannt, dass ich nur durch Leistung vorwärtskomme. In meiner Kultur erbt der älteste Sohn – und das war nicht ich. Also musste ich mir stets die Frage stellen: wie kann ich meine Position verbessern?

Mit geschickter Familiendiplomatie?

Ich wurde Mitte der 1980er Jahre zurück nach Indien geholt, um malade Firmen zu reformieren. Ich wusste zwar, dass unternehmerische Topresultate nicht alle Hürden überwinden können. Doch ging ich davon aus, dass meine Turnarounds einen grossen Einfluss haben würden, wenn es um die Nachfolgeregelung ging. Mir kam zupass, dass sich mit der Öffnung Indiens die Umstände drastisch veränderten. Zuvor hätte niemand gefragt, ob es statt eines soliden Entscheidungsträgers und Verwalters nicht eher eine Person brauche, die radikalen Wandel durchsetzen kann. Als das Mutterhaus plötzlich mit Problemen konfrontiert war, wurde ich aufgefordert, das zu tun, was ich bereits bei einigen anderen Turnarounds gemacht hatte. Wenn Unternehmen wachsen, bewegen sie sich auf einen Wendepunkt zu. Nach jeweils fünf bis sieben Jahren sieht man sich mit der nächsten Stufe der Evolution des Unternehmens konfrontiert. Auf jeder dieser Stufen müssen neue Leute reinkommen, Leute, die erkennen, was es braucht, um das Unternehmen auf die nächste Stufe zu hieven. Dazu braucht es Entscheidungsträger, die bereit sind, aus gewohnten Denkmustern auszubrechen, und es braucht eine Führungsriege, die willens ist, die gewählte Strategie konsequent umzusetzen.

Wie hat sich diese Entwicklung wiederum auf die Familie ausgewirkt?

Sie brachte die interfamiliäre Rangordnung durcheinander. Das Familiensystem brach zuletzt unter diesem Druck zusammen, alle gingen ihre eigenen Wege. Ich konnte mich nur halten, weil ich mir meine Position hatte erarbeiten müssen.

Und weil die Wachstumsraten stimmten. Welchen Einfluss haben die Marktkräfte auf ein börsenkotiertes Familienunternehmen?

Es kann den langfristigen Fokus mit der Innovationsfähigkeit von Märkten kombinieren. Obwohl meine Unternehmen auf dem Aktienmarkt sind, sage ich als Haupteigentümer meinen CEOs: wir bauen das Unternehmen für die nächsten 40 bis 100 Jahre aus. Die nächsten Quartalsresultate interessieren mich als Eigentümer nicht. Was mich jedoch interessiert, sind die Märkte – sie zwingen uns zu ständigen Verbesserungen. CEOs stehen unter deren Einfluss. Mit meinen Unternehmen gehe ich ausschliesslich in Märkte, in denen ich meine Wettbewerbsfähigkeit mit internationalen Konkurrenten messen kann. Wir sind erfolgreich in Europa, wir sind in Märkten, in denen wir im Wettbewerb mit Siemens, ABB, Alstom stehen – und wir gewinnen meist. Wir gewinnen dank unserer Technologie, dank unseren Dienstleistungen, und wir gewinnen dank unserem Hunger, der uns dazu bringt, Dinge anders zu tun.

Von den 100 profitabelsten Firmen Indiens liegen 41 Prozent in staatlich kontrollierter Hand. Befinden sich indische Unternehmer nach wie vor in einer Art Zwangsehe mit dem politischen System?

Ich bin frei, meine Technologie zu entwickeln und sie an wen auch immer zu verkaufen. Ich kann auf der ganzen Welt tätig sein. Sehen Sie, eine Regierung sollte ihren Grossunternehmen Rahmenbedingungen bieten, die unternehmerische Leistungen zulassen. Und sie kann Türöffner spielen, mit Handels- und Wirtschaftsdiplomatie. Die Bedeutung grosser Unternehmen kann für die indische Volkswirtschaft kaum überschätzt werden. Indiens Aufstieg geschah, als die indischen Unternehmen aus dem indischen Markt ausbrachen und weltweit Firmen zu erwerben begannen. Indiens Wirtschaftskraft wuchs daraufhin um fast 9 Prozent. Das war 2004. Zuvor lag das Wachstum noch bei 4,5 bis 6 Prozent.

Kann man sich aus der Ehe mit dem politischen System wieder scheiden lassen, wann immer es einem passt? Oder handelt es sich um ein ewiges Bündnis?

(lacht) Wenn das Bündnis besteht, ist es schwer, sich daraus zu lösen. Aber man muss es ja erst gar nicht eingehen. Ich habe mich entschieden: ich will nicht auf Feldern tätig sein, wo ein Grossteil der Arbeitszeit dafür draufgeht, die Regierung zu managen. Wir brauchen unsere Leute, um Kunden, Märkte und Technologien zu managen.

Sie sprechen von guten Rahmenbedingungen. Aber in Wirklichkeit geht es oft um marktverzerrende Privilegien und Subventionen, wenn Regierungen und Unternehmen zusammenspannen. Das motiviert andere Staaten, ihren Unternehmen ebenfalls ähnliche Privilegien zu gewähren.

Klar, das führt zu Verzerrungen und für einen durchschnittlichen Bürger ist es schwierig, die damit verstrickten Interessen zu verstehen. Es gibt Stimmen, die sagen, dass die USA mit 20 Milliarden Dollar ihre Bauern unterstützen. Aber stimmt das wirklich? Profitieren davon nicht eher Cargill, Continental Grain, Archer Daniels Midland oder in Europa Delhaize? Zu den direkten Zahlungen kommt die Subventionierung von Düngemittelherstellern, Chemikalien etc. Das Argument für diese Unterstützung lautet, dass man Nahrungsmittelsicherheit brauche.

Nahrungsmittelsicherheit ist ein Argument, um Protektionismus zu rechtfertigen.

Das ist so. Je mehr der Staat eingreift, um ein Preisdach, einen Preis, eine Subvention durchzusetzen, desto mehr wird der Markt verzerrt – anders lautenden Verlautbarungen zum Trotz. Und der Staat verliert die Kontrolle, sobald diese Subventionen bzw. Verzerrungen einmal etabliert sind.

Und niemand schafft existierende ab.

Genau. Die Umstände können sich radikal ändern, aber die Subventionen bleiben. Damit wird es politisch fast unmöglich, sie rückgängig zu machen. Das trifft auf Indien genauso zu wie auf Europa und die USA. ◀