

Ratan Tata

lebt allein mit zwei deutschen Schäferhunden in einem überschaubaren Apartment mitten in Mumbai, dem einstigen Bombay. Er geht sogar im Rentenalter noch immer jeden Tag zur Arbeit. Er besitzt zwar auch eine Sammlung schneller Autos und einen Pilotenschein, aber das sind seine einzigen Anflüge von Luxus und Glamour. Tata hat einen Ruf zu verteidigen als lebende Unternehmerlegende, umwölkt von einer Aura der Bescheidenheit. Dabei ist der 69-Jährige nicht nur einer der reichsten Inder, sondern auch der letzte Spross einer Dynastie, die den Subkontinent wohl mehr geprägt hat als jede andere Unternehmerfamilie. Konzern-Urvater Jamsetji Tata war schon Ende des 19. Jahrhunderts von dem Gedanken beseelt, Indien zu mehr Wohlstand zu verhelfen – und den Menschen des Landes zu mehr Sicherheit. Schon sehr früh führte das Unternehmen den Achtstundentag (1912), Mutterchutz (1928) und sogar Gewinnbeteiligungen für die Belegschaft (1934) ein. Das Riesenland verdankt dem Tata-Clan die erste Weberei, das erste Wasserkraft- und das erste Stahlwerk, die erste Hochschule – und das erste Nobelhotel. So wurde das Imperium zum Sinn-, aber auch Spiegelbild des Landes – planwirtschaftliche Verirrungen, bittere Enteignungen und gelegentliches Managementchaos inklusive.

Vor 16 Jahren übernahm Ratan Tata von seinem Onkel die Führung, baute um, ab, aus und schmiedete aus dem Gemischtwarenladen mit einst rund 300 Einzelfirmen eine schlagkräftige Holding, die heute vor allem in sieben Bereichen aktiv ist (siehe Grafik).

Wer durch Indien fährt, begegnet dem Namen überall. Tata ist die indische Antwort auf Siemens, VW, SAP, ThyssenKrupp und Telekom – unter einem Dach. Der Umsatz stieg von 4 Milliarden (1991) auf heute 22 Milliarden Dollar. Mittlerweile sind rund zwei Drittel der Tata-Holding-Aktien in gemeinnützige Stiftungen eingebracht. Tata führt das Unternehmen im Sinne seiner Familie fort: bescheiden, extrem zurückgezogen – ganz anders als ein anderer gebürtiger Inder, der von London aus operierende Stahlkönig Lakshmi Mittal, in dessen Terrain Tata zuletzt für größte Furore sorgte: Für rund zehn Milliarden Euro übernahm er den britisch-holländischen Stahlriesen Corus. Der Deal katapultiert das Unternehmen im weltweiten Stahlgeschäft auf Rang fünf – und Tata in die Scheinwerfer des öffentlichen Interesses. Zuletzt gab es gar Gerüchte, er könne sich mit weiteren Milliarden einen Teil der Telekom-Sparte T-Systems schnappen. Die Corus-Übernahme jedenfalls gilt als Fanfarenstoß indischer Expansionslust im Globalisierungswettbewerb mit China – und Tata als „Vorzeigeunternehmer“ („Financial Times“).

SPIEGEL - GESPRÄCH

„Wir kommen aus dem Hinterhof“

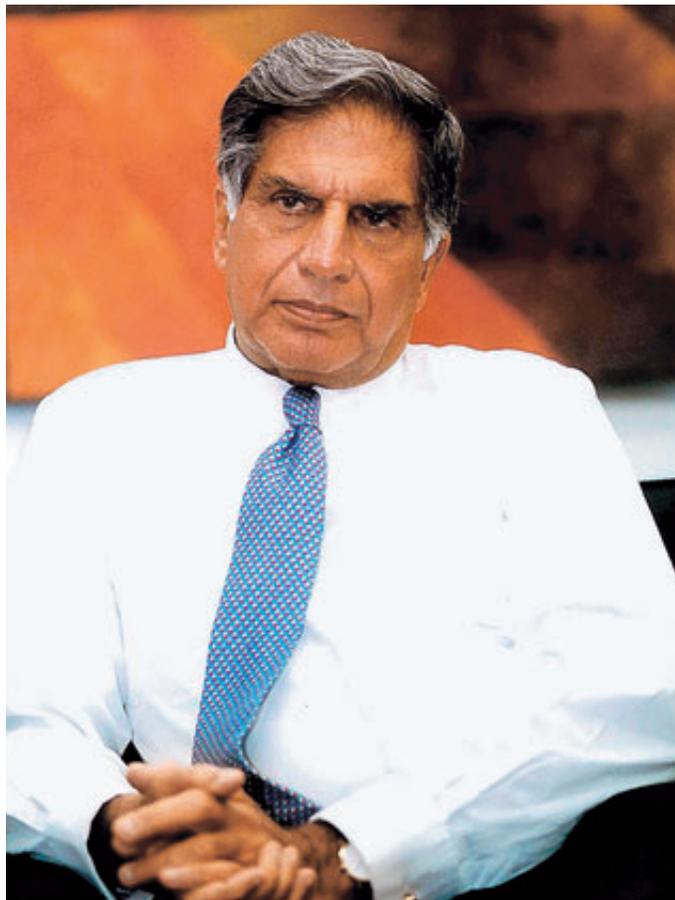
Der indische Unternehmer Ratan Tata über seinen milliardenteuren Sprung nach Europa und das wachsende Selbstvertrauen seines Heimatlandes, die Chancen im Wettstreit mit dem großen Rivalen China und die Frage, wie man für 2200 Dollar ein Auto bauen kann

SPIEGEL: Mr Tata, der Kauf von Corus ist die größte Übernahme, die ein indischer Konzern jemals im Ausland gewagt hat. War das Geschäft für Sie nur ein Deal oder wie für viele Beobachter ein Symbol für die Wachstumslust der indischen Industrie?

Tata: Es ist vor allem eine strategische Akquisition. Corus bietet uns eine gute Ausgangsposition in Europa. Wir erreichen dadurch einen globalen Maßstab. Und am wichtigsten: Bei Corus arbeiten Leute, die unseren sehr ähnlich sind und noch dazu unsere Art von Top-Produkten fertigen. Alles in allem war es also eine sehr gute Erweiterung unseres Stahlgeschäfts. Und auch wenn ich den Deal nicht als Symbol sehe – vielleicht lässt er erkennen, dass ein indisches Unternehmen nun nicht allein in seinem Heimatland eine Rolle spielen möchte, sondern ein Global Player werden will.

SPIEGEL: Dieses Ziel haben Sie teuer bezahlt. War Corus den hohen Preis wert?

Tata: Wer uns vorwirft, zu viel bezahlt zu haben, urteilt sehr



Industrieller Tata: „Aufhören, klein-klein zu agieren“

kurzsichtig und streng. Sicher haben wir am Ende mehr ausgegeben, als wir ursprünglich wollten. Aber weder wir noch unsere Verhandlungspartner bei Corus haben den Preis hochgetrieben. Es waren Hedgefonds sowie unsere brasilianische Konkurrenz, die plötzlich mitbot. Ich sah aber keine Alternative zu Corus. Und ich glaube weiterhin, dass wir viele Synergien nutzen können.

SPIEGEL: Obwohl Sie als sehr sozialer Unternehmer gelten, gaben Sie der Corus-Belegschaft keine Jobgarantien.

Tata: Von dieser Debatte halte ich mich fern – außer dass ich sagen möchte: Wir fleddern keine Firmen, und wir schließen nicht einfach Fabriken – unter normalen Umständen.

SPIEGEL: Der Aktienkurs von Tata Steel brach nach Bekanntwerden der Übernahme ein.

Tata: Viele Anleger gratulierten mir schriftlich zu dem Deal. Die zeichneten erstaunlicherweise ein ganz anderes Bild als manche Analysten, Private-Equity-Spieler und Investmentbanker ...



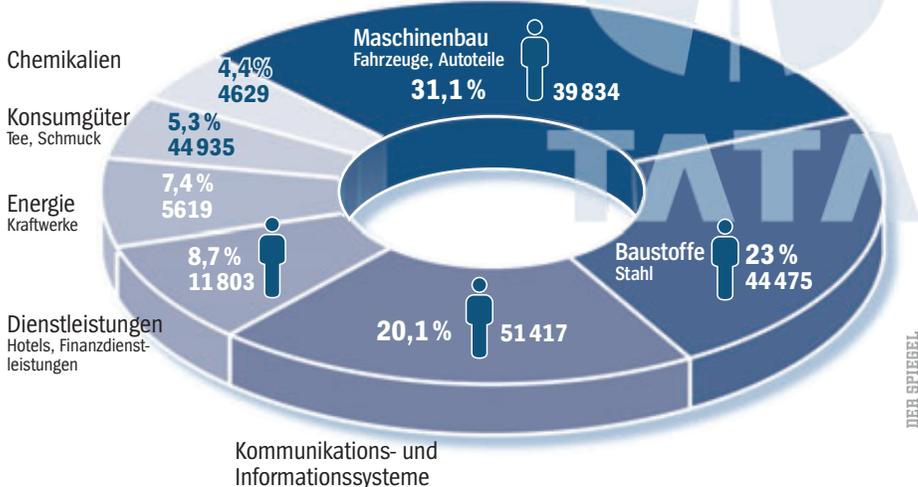
Tata-Hotel Taj Mahal Palace in Mumbai

HEUER / LAF

Tatas Reich

Umsatz 2005/06: 21,9 Mrd. Dollar;
Umsatzanteile der Geschäftsbereiche,
in Prozent

Mitarbeiter: **202 712**



DER SPIEGEL



Corus-Stahlwerk (in Holland): „Strategische Akquisition“

REUTERS

SPIEGEL: ... die orakelnd fragen: Was passiert mit Tata, wenn die Nachfrage nach Stahl kollabiert und die Preise einbrechen?
Tata: Wir haben die Verpflichtung, dafür zu sorgen, dass so etwas gar nicht erst passiert. Wissen Sie, vor einigen Jahren ist in Indien der Automobilmarkt zusammengebrochen. Wir verloren damals nicht mal Marktanteile. Aber das ganze Geschäft schrumpfte um 40 Prozent. Wir konnten keine Fabrik schließen und keine Leute entlassen. Wir saßen einfach nur da und bluteten. Es war die frustrierendste Zeit in meinem ganzen Leben. Und während wir alles unter großem Druck umstrukturierten, brauchten wir ja auch Geld. Aber für die Tata-Aktie interessierte sich kaum jemand. Damals sprang unsere Holding selbst ein. Heute ist das Papier mehr als das 13fache wert. So hoffe ich, dass wir auch im Stahlgeschäft die Skeptiker überzeugen werden.

SPIEGEL: Im vergangenen Jahr haben indische Unternehmen für Akquisitionen jenseits der eigenen Grenzen erstmals mehr Geld ausgegeben, als ausländische Konzerne in Indien investierten. Können Sie uns erklären, weshalb ausgerechnet Ihre riesige Heimat mit ihrer Milliardenbevölkerung allmählich zu klein für die Unternehmen Ihres Landes zu werden scheint?

Tata: Tatsächlich haben wir selbst in unseren Geschäften weit mehr in Indien investiert als außerhalb. Tatsächlich gibt es aber die gegenteilige Wahrnehmung. Viele unserer Projekte im Land warten unglücklicherweise noch auf politische Zustimmung. Und ich frage Sie: Wie lange bräuchten wir, bis wir innerhalb unserer Grenzen ein Unternehmen in der Größe von Corus übernehmen dürften?

SPIEGEL: Tata ist nicht nur Stahl. Sie regieren ein Konglomerat von noch rund hundert Einzelunternehmen. Wie passt das zur dominierenden Managementphilosophie, sich auf Kerngeschäfte zu konzentrieren?

Tata: Wir haben in den frühen neunziger Jahren ja durchaus reduziert – auf jetzt nur noch sieben fest definierte Geschäftsfelder. Innerhalb jedes einzelnen kann man die Abläufe verschlanken. Das haben wir auch getan. Aber letztlich sind es doch sehr individuelle Geschäftsgruppen. Ich kann nicht sehen, wo beispielsweise unser Chemie- mit dem Autogeschäft zusammenwachsen soll.

SPIEGEL: Welcher Sparte räumen Sie die größten Zukunftschancen ein?

Tata: Es kommt darauf an, welchen Maßstab man anlegt: IT und das gesamte Kommunikationsgeschäft haben sicher die größten Wachstumschancen. Aber wenn es um schiere Größe geht, bleiben Stahl und Autoindustrie für mich führend. Schon vor der Corus-Übernahme machten wir auf diesen beiden Feldern 50 Prozent unserer Umsätze. Das Wachstum mag dort prozentual nicht so enorm ausfallen. In absoluten Zahlen werden diese Berei-



PANOS PICTURES / VISUW

Tata-Autoproduktion (in Pune): „Wir saßen einfach nur da und bluteten“

che aber noch lange Zeit beeindruckend bleiben.

SPIEGEL: Ein Drittel der Umsätze macht Tata bereits jenseits der Staatsgrenzen. Wie indisch ist Ihr Konzern noch?

Tata: Wir haben eigentlich immer sehr nach innen geschaut. Der Export einiger unserer Produkte war die einzige Expansion. Erst vor zwei, drei Jahren fingen wir an, darüber nachzudenken, dass wir uns nicht länger von einem einzigen Markt abhängig machen können. Dass wir also auch im Ausland durch Investitionen und Zukäufe wachsen könnten – und zwar vor allem in Ländern, wo wir ähnlich wie in Indien operieren können. Mir wär’s also ganz recht, wenn wir in anderen Ländern als global operierender Konzern wahrgenommen werden, der jeweils lokal fühlt, aber eben im Besitz einer Gruppe von Indern ist.

SPIEGEL: Tata soll also schon als „indisch“ wahrgenommen werden.

Tata: Nicht im ethnischen Sinne. Lieber wäre mir, wenn wir als Teil der Weltgemeinschaft gesehen würden. Coca-Cola wird manchmal vielleicht doch zu sehr als amerikanischer Konzern wahrgenommen. So etwas wie Shell wäre mir lieber. Auch diese Marke ist weltweit aktiv und präsent. Aber man muss schon sehr genau hinschauen, um noch zu merken, dass Shell ein britisch-niederländischer Konzern ist.

SPIEGEL: Im Visier Ihrer Strategien sind vor allem Regionen wie Afrika oder Südamerika, aber auch China. Kennt sich Tata mit Entwicklungsländern und deren Problemen einfach besser aus als westliche Firmen?

Tata: Wir kommen jedenfalls immer mit dem ernsthaften Wunsch, uns auf die gleiche Stufe zu stellen mit der Entwicklung des jeweiligen Landes.

SPIEGEL: Auf die Märkte der noch armen Massen zielt doch auch Ihr Plan, ein 2000-Dollar-Auto zu entwickeln.

Tata: Es wird 2200 US-Dollar kosten. Und wissen Sie, warum wir das Projekt an-

gingen? Ich muss hier in Indien immer wieder sehen, wie komplette Familien auf Motorrollern fahren: Der Vater lenkt, vorn steht ein Kind drauf, hinten sitzt noch die Mutter mit einem Baby im Arm. Ich sah das so oft ... auch bei Regenschürmen oder nachts. Und jedes Mal dachte ich mir: O Gott, können wir nichts machen, damit diese Familien sicherer unterwegs sind? So fingen wir mit dem Projekt an. Unser Ziel ist es, ein günstiges und sicheres Transportmittel zu entwickeln.

SPIEGEL: Bei aller guten Absicht – Sie wollen damit sicher auch Geld verdienen.

Tata: Natürlich. Wir werden das Projekt nicht subventionieren. Und wir haben uns selbst eine wirklich harte Aufgabe gestellt, was Materialkosten und Gewinnmargen angeht. Viele Leute, auch im Konzern, ja selbst im Projektteam, glaubten anfangs, dass wir es nicht schaffen würden. Jetzt sind sie so überrascht wie ich persönlich, dass wir unserem Ziel doch sehr nahegekommen sind. 2008 wird das Auto starten.

SPIEGEL: Die meisten Tata-Aktien werden heute von Stiftungen verwaltet, die gegen die Armut in Indien kämpfen wollen. Ist diese humanitäre Philosophie Ihrer Familie etwas Einzigartiges? Oder haben indische Firmen generell mehr soziales Bewusstsein?

Tata: Es ist wohl weder für indische noch für global operierende Unternehmen typisch. Aber es gibt ja durchaus vergleichbare westliche wie indische Konzerne, die einen Teil ihrer Gewinne in gemeinnützige Zwecke investieren. In einem Land wie Indien fließt das Geld nur vielleicht weniger in Kunstprojekte als in die Linderung akuter Armut.

SPIEGEL: Erlebt Indiens Wirtschaft gerade neues Selbstvertrauen oder schon Selbstüberschätzung?

Tata: Ich freue mich über die neue Zuversicht. Aber die sollte nicht in unrealen Träumen wurzeln. Wir leben in einer sehr umkämpften Welt. Wir Inder kommen quasi aus dem Hinterhof. Deshalb wäre eine gewisse Bescheidenheit sehr wünschenswert, auch wenn es ebenso die Notwendigkeit für nationale Hochgefühle gibt. Schließlich haben wir unser eigenes Land lange genug heruntergewirtschaftet. Aber es gibt wirklich keinen Grund, in irgendwelche Welteroberungsparolen zu verfallen.

SPIEGEL: Sehen Sie das Risiko indischen Größenwahns?

Tata: So weit wird es nicht kommen, aber das ist immer eine Möglichkeit. Es hängt letztlich von den handelnden Persönlichkeiten ab.

SPIEGEL: Nicht nur einzelne Manager könnten sich überschätzen. Auch Indiens Wirtschaft könnte überhitzen.

Tata: Ich denke, dass unsere Wachstumsraten zurzeit kontinuierlich sind. Wir sind besorgt, dass die Ökonomie sehr schnell heißlaufen könnte. Massiv wachsende Konsumausgaben könnten eine Inflation mit sich bringen. Das wäre für unser Land gar nicht gut. Aber Indien hat noch nie so hohe Investitionen erlebt – auch wenn sie sicher noch unter denen in China liegen.

SPIEGEL: Verglichen mit dem boomenden Nachbarn – was sind Ihrer Ansicht nach die Stärken und Schwächen Ihres Landes?

Tata: Regierung und politisches System der Volksrepublik China können Dinge einfach machen. Dort gibt es schnelle Entscheidungen und schnelle Ergebnisse. In unserer Demokratie ist derlei extrem schwierig. Und es wird noch mühsamer. Wir sagen ja gern, dass Indien den Vorteil

eines großen Marktes hat. Wir haben Bundesstaaten, es regiert das Gesetz, wir besitzen ein Rechtssystem. Aber das sind zugleich Schwächen – verglichen mit China. Andererseits ist es eine unserer Stärken, dass wir sehr individualistisch und als Individuen sehr kreativ sind. Doch auch das ist zugleich eine Schwäche, denn wir arbeiten

dabei zu wenig zusammen. Jeder hat nur seinen eigenen Gewinn vor Augen. Wahrscheinlich hat Indien seine Position als globale Werkbank an China verloren. Gleichzeitig hat es heute die Kraft, in den Wissensindustrien vor China zu sein. Nicht, dass die Chinesen abgeschlagen wären. Sie werden rankommen. Unsere Herausforderung wird es sein, ausreichend Bildungseinrichtungen zu schaffen.

SPIEGEL: Was haben Sie persönlich von China gelernt?

Tata: Dass die Regierung in Peking nicht in kleinen Schritten denkt. Dort wird im globalen Maßstab gedacht. Und wer das tut, scheint auch die Fähigkeit zum Siegen zu haben. Ich sage das auch bei uns im Unternehmen: Wir sollten aufhören, klein-

„Wahrscheinlich hat Indien seine Position als globale Werkbank an China verloren.“

klein zu agieren. Wir müssen global denken. Das scheint wirklich zu helfen.

SPIEGEL: Sie selbst studierten einst in den USA nicht etwa Betriebswirtschaft oder Jura, sondern Architektur. Ist das die bessere Art, Management zu lernen – wenn man die Kunst der Strukturen versteht?

Tata: Ich denke, man studiert das, was einem am besten gefällt. Ich wollte ursprünglich Architekt werden. Das Fach hat für mich weniger mit Kunst zu tun als mit der Tatsache, dass man etwas aufbaut. Später fand ich es dann toll, zum Beispiel Autos zu konstruieren oder Unternehmen aufzubauen. Aber als ich meinen Abschluss in Architektur machte, hatte ich noch gar nicht die Absicht, jemals nach Indien zurückzukehren oder gar Teil der Tata-Gruppe zu werden. Dass ich heute hier bin, ist also wirklich ein Zufall.

SPIEGEL: Was ist für einen schwerreichen Unternehmer wie Sie noch wahrer Luxus?

Tata: Zeit... ja, ich würde sagen: Zeit zu haben für ein Privatleben, das ist mein größter Luxus. In der wenigen Zeit, die ich für mich habe, interessieren mich so viele Dinge. Ich lese gern, ich entwerfe gern. Wenn ich mal in den Ruhestand gehe, will ich eine kleine Designgruppe



Tata beim SPIEGEL-Gespräch*: „Wunderbarer Nervenkitzel“

schaffen, wo ich Produkte einfach so zum Spaß entwickeln kann, nicht, weil es ein Geschäft werden muss. Ich denke gern über unmögliche Dinge nach und wie man sie vielleicht doch möglich machen kann.

SPIEGEL: Ihre Leidenschaft für ultraschnelle Jets ist kein Luxus?

Tata: Das bedeutet nur Spaß. Ich war 17, als ich den Pilotenschein gemacht habe, und bin seither immer geflogen. Es ist ein wunderbarer Nervenkitzel. Als ich vor einiger Zeit bei einer Luftfahrtschau von Lockheed Martin eingeladen wurde, eine F-16 zu flie-

* Mit Mitarbeiterin Padma Rao und Redakteur Thomas Tuma in Mumbai.

gen, musste ich keine zehn Minuten überlegen. Dann kam Boeing und machte mir ein ähnliches Angebot. Und auch da war ich schnell dabei. Fliegen ist einfach erregend. Und wenn ich etwas wirklich bereue, dann die Tatsache, dass wir in unserem Portfolio keine Luftfahrtindustrie haben.

SPIEGEL: Sie sind jetzt 69. Eigens für Sie wurde die Regel geändert, dass ein Tata-Chef mit 70 gehen muss. Nun haben Sie noch sechs Jahre, in denen Sie einen Nachfolger suchen und einarbeiten werden. Muss es ein Inder sein?

Tata: Bislang gab es in der gesamten Gruppe weder an der Spitze von Vorstand noch Aufsichtsrat einen Nicht-Inder. Aber das Unternehmen wandelt sich in vielen Bereichen. Deshalb sollten wir der Frage nicht allzu viel Aufmerksamkeit schenken, dass unser Vorstandschef nur ein Inder sein kann. So sehe zumindest ich das. Aber vielleicht ist mein Land noch nicht so weit. So eine Personalie würde womöglich eine Menge öffentlicher Kritik provozieren. Aber als Unternehmensgruppe sollten wir uns der Möglichkeit nicht verschließen, dass die Tata-Spitze irgendwann mal nicht mehr indisch sein wird.

SPIEGEL: Mr Tata, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.