

INDISCHER MISCHKONZERN INVESTIERT IN EUROPA INDIAN CONGLOMERATE INVESTS IN EUROPE

„TATA LÄSST UNS GROßE FREIRÄUME“

„TATA KEEPS OUT OF OPERATIVE BUSINESS“

INTERVIEW: STEFAN BRUNNER LOCAL GLOBAL

DIE INDISCHE TATA-GRUPPE hat Ende 2005 die Tertia Edusoft GmbH, den Anbieter von Management-Planspielen aus Tübingen, erworben. „Entscheidend für die Inder waren unser Know-how, unser Marktzugang in den deutschsprachigen Raum und auch unsere kulturellen Kenntnisse“, sagt Nils Högsdal, ehemals Geschäftsführer der Tertia Edusoft GmbH und jetzt der Tata Interactive Systems GmbH.

Wie kam der Kontakt zu Tata zustande?

Nach den Umwälzungen im Markt für E-Learning hatten wir ab dem Jahr 2001 immer weniger Synergien zu unseren damaligen Schwestergesellschaften innerhalb der Tertia-Gruppe. Da wir für unsere Produkte und Dienstleistungen im Ausland große Potenziale sahen, haben wir uns auf die Suche nach einem neuen strategischen Partner gemacht. Im Sommer 2005 stellte ein von uns beauftragter Unternehmensberater den Kontakt zu Tata Interactive Systems, der E-Learning-Tochter von Tata, her.

Wie liefen die Verhandlungen?

Über einen Zeitraum von acht bis zwölf Wochen stand das gegenseitige Kennenlernen im Vordergrund. Die Inder waren mehrmals zu Besuch bei uns, wir wurden im Gegenzug nach Mumbai eingeladen, wo wir sehr gezielte Gespräche mit dem CEO von Tata Interactive Systems und dem Finanzvorstand der Unternehmensgruppe führten. Nicht die Zahlen standen bei der Due-Diligence-Prüfung im Fokus, sondern die Strategien und Produkte. Über den Kaufpreis wurde schnell Einigung erzielt. Der auffälligste Punkt waren die Verträge. Da Indien das Rechtssystem des Common Law hat, das heißt das Recht stützt sich auf Präzedenzfälle, sind Verträge wesentlich umfangreicher als bei uns.

Was gab den Ausschlag für Tata?

Uns war wichtig, dass wir einen strategischen Partner gewinnen, der in der selben Branche aktiv ist. Der Einstieg eines reinen Finanzinvestors kam für uns nicht in Frage. Tata ist ein Unternehmen mit knapp hundert Tochtergesellschaften aus sehr unterschiedlichen Branchen. Es investiert privates Beteiligungskapital in vielen Geschäftsbereichen. Im Bereich E-Learning ist Tata seit 17 Jahren tätig. Die Tochtergesellschaften von Tata bekommen große Freiräume. Wenn die Business-Pläne, Strategien und Zahlen stimmen, hält sich der Mischkonzern aus der operativen Führung heraus. Die Zentralfunktionen, wie zum Beispiel das Controlling oder Branding, sind in der Zentrale in Mumbai angesiedelt.

Welche Ziele verfolgt Tata in Deutschland?

Es war nur eine Frage der Zeit, wann der im englischsprachigen Raum führende E-Learning-Anbieter auch in den deutschen Markt eintreten würde. Tata Interactive Systems war immer ein Angstgegner der Branche. Hauptmotiv für den Markteintritt war die Erweiterung des Produktportfolios. Unsere Kernkompetenz ist die Konzeption von Simulationen für Unternehmen und Präsenztrainings. Wir liefern Flugsimulatoren für Manager. Das sind Lernprodukte, an denen Manager über zwei

AT THE END OF 2005, TERTIA EDUSOFT GMBH, supplier of strategic management games, was bought by the Indian Tata Group. "The decisive factors for the Indians were our know-how, our access to the German-speaking market as well as the fact that we are familiar with local culture", says Nils Högsdal, former manager of Tertia Edusoft GmbH who now heads Tata Interactive Systems GmbH.

How did contacts with Tata come about?

From 2001, after profound changes in the e-learning market, synergies with our former associate companies within the Tertia Group were on the wane. Since we saw considerable potential for our products and services abroad, we started looking for a new strategic partner. In Summer 2005, the consultant we were working with to this end made contact with Tata Interactive Systems, Tata's e-learning subsidiary.

What made you choose Tata?

Over a period of eight to twelve weeks getting to know each other was our priority. Our Indian contacts came to see us several times and we were in turn invited to Mumbai where very focussed talks with Tata Interactive Systems' chief executive officer (CEO) and chief financial officer (CFO) were held. During due diligence emphasis was not placed on figures but on strategies and products. We soon reached an agreement on the price. There it was the contracts we were most struck by. The Indian legal system is governed by Common Law which means that there is no written law code but law is based on precedent, i.e. on cases tried before; therefore, contracts are much more comprehensive than in Germany.

What was the decisive factor in favour of Tata?

It was important for us to find a partner in our line of business. A partner who would act as a financial investor only was out of the question. Tata is a company with nearly one hundred subsidiaries in a variety of divisions. Tata has been active in e-learning for over 17 years. The company invests private capital in a wide variety of different sectors. Tata subsidiaries are allowed considerable autonomy. As long as business plans, strategies and figures are healthy and consistent, the conglomerate keeps out of the operational management. Core functions such as Controlling or Branding are based in the Mumbai headquarters.

What objectives does Tata pursue in Germany?

It was just a matter of time when the leading supplier of e-learning materials in the Anglo-Saxon market would eventually break into the German market. Tata Interactive Systems have always been a most feared opponent in this line. Their main reason for setting foot into the market was the fact that this would allow them to extend their product portfolio. Our core competence is the conception of business simulation tools for company workshops. These tools help executives, over a period of two or three days, to simulate six financial years dur-



THE TATA CONGLOMERATE

DIE TATA INTERACTIVE SYSTEMS GMBH, Tübingen, entsteht Ende 2005 mit der Übernahme der E-Learning-Unternehmen Unicon/Tertia Edusoft durch die indische Tata-Gruppe. Tata ist ein indischer Mischkonzern mit Hauptsitz in Mumbai. Die größte indische Unternehmensgruppe beschäftigt derzeit etwa 202.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2005/2006 einen Gesamtumsatz von etwa 21,9 Mrd USD. Die Gesellschaft hat Niederlassungen in 54 Ländern. Zur Tata-Gruppe gehören insgesamt 96 Unternehmen, die in sieben Geschäftsparten operieren. Tatas Stahltochter war in den vergangenen Monaten vermehrt in den Schlagzeilen mit ihrem Übernahmekampf um den niederländisch-britischen Konkurrenten Corus. Die Inder setzten sich schließlich Anfang 2007 durch. Das war die bisher größte Auslandsinvestition eines indischen Unternehmens.

TATA INTERACTIVE SYSTEMS GMBH, Tübingen, was founded at the end of 2005 when the Indian Tata Group took over the e-learning company Unicon/Tertia Edusoft. Tata is an Indian conglomerate with headquarters in Mumbai. The Group, which is the largest of its kind, currently employs some 202,000 staff and in 2005/2006 achieved a total turnover of approximately 21.9 billion USD. The Group has subsidiaries in 54 countries, 96 of them operating in seven different lines of business. Over the past few months Tata's steel subsidiary was on the news for its fight to take over its Dutch-British competitor Corus. Earlier this year the Indians won, making this victory the largest foreign investment by an Indian company so far.

© LOCAL GLOBAL

bis drei Tage hinweg sechs Geschäftsjahre simulieren, Entscheidungen treffen und Strategien entwickeln sollen. Für Tata war neben dem Marktzugang entscheidend, dass wir mit unserem Know-how zum bestehenden Produktportfolio passten und über Kenntnisse des Marktes verfügten. Für Tata schließen wir eine Kompetenzlücke.

Findet die Entwicklung Ihrer Produkte weiterhin in Deutschland statt? Sind Arbeitsplätze gefährdet?

Wir entwickeln definitiv weiter in Deutschland. Die Kompetenz sitzt in Tübingen. Die Konzeption ist unsere große Stärke. Da haben wir 25 Jahre Erfahrung. Beim Design der Software arbeiten wir teilweise mit indischen Kollegen zusammen. Die Qualität ist uns sehr wichtig. Da wir 90 bis 95 Prozent unseres Umsatzes im deutschsprachigen Raum erzielen, macht es zum Beispiel keinen Sinn, eine Hotline zu deutschen Geschäftszeiten in Indien zu schalten. Die Übernahme durch Tata sichert Arbeitsplätze an unserem Stammsitz. Gehen wir beispielsweise von einem realistischen Umsatzwachstum in Höhe von zwei bis vier Mio USD in den kommenden zwei bis drei Jahren aus: Auch wenn nur zehn bis 15 Prozent der erhöhten Wertschöpfung

in Deutschland stattfände, könnten wir zwei bis drei neue Mitarbeiter einstellen.

Beschäftigen Sie indische Mitarbeiter?

Wir versuchen regelmäßig, einen Praktikanten aus Indien zu bekommen. Die internationale Zusammenarbeit ist in unserer Branche sehr wichtig. Ein Hindernis ist häufig das deutsche Konsulat in Indien. Derzeit warten wir schon sechs Wochen auf einen MBA-Studenten, dem das Visum verweigert wird. In einem anderen Fall besorgte sich unser Ansprechpartner das Schengen-Visum für einen Besuch bei uns über das französische Konsulat.

Was können deutsche und indische Mitarbeiter voneinander lernen?

Das Lernen geht in der Tat in beide Richtungen. Deutsche und Inder haben einfach ein anderes Zeitverständnis. Dringend heißt für Inder zwei bis drei Tage und wenn der Deutsche die Unterlagen innerhalb von Stunden zur Verfügung stellt sind die Freunde in Bombay positiv überrascht. Wir Deutsche staunen bei den Indern über deren Abstraktionsvermögen und Zahlenverständnis. Mein Gefühl ist, dass die Leute dort tendenziell mathematischer ausgebildet sind. ☉

ing which managers will make decisions and develop strategies. For Tata access to the German market was crucial but then there was also the fact that our know-how seemed to supplement their product portfolio and we know the local market. We do fill an expertise gap for Tata.

Will your products continue to be developed in Germany? Are there any jobs at risk?

We will definitely continue to develop in Germany. Our expertise is located in Tübingen. Product conception is our strength – we have got 25 years of experience in it. Software design is partly done together with our Indian colleagues. Quality is of prime importance to us. Given that 90 to 95 percent of our turnover is achieved in the German-speaking area, it would for instance not make sense to run a hotline during German business hours in India. The takeover secures jobs at our headquarters. Let us, for example, assume an increase in turnover of two to four million USD over the next two to three years, which is a realistic outlook: even if no more than ten to 15 per cent of this added value were to be achieved

in Germany this would enable us to take on two to three new employees.

Are there any Indian employees?

We regularly try to get trainees from India. International cooperation is very important in our field. Often the German consulate in India represents an obstacle. We have been waiting now for over six weeks for an MBA student who has been refused a visa. On another occasion our contact managed to obtain a Schengen visa via the French consulate.

What is it that German and Indian employees can learn from one another?

Indeed both sides learn from each other. For instance, Germans and Indians simply have a different concept of time. For an Indian urgent means two to three days, so when a German contact has the documents requested available within hours our friends in Bombay are both pleased and surprised. We Germans are awed at the Indians' ability to think in the abstract and at the way they are able to handle figures. My feeling is that in India there is a tendency in education and training which puts more weight on mathematics. ☉