

# Neugier und gute Nerven

## Kasten, Klüngel, heilige Kühe: Geschäfte in Indien

Die derzeit zweitgrößte Nation der Erde mit ihren 1,1 Mrd. Menschen wird bald die größte sein, da sie sich jährlich um 1,6 % vermehrt, während China heute nur noch auf 0,6 % kommt. Mit einer Fläche fast so groß wie die neue EU-25 und mit einer demographischen Situation, von der wir nur träumen: Die halbe Bevölkerung ist jünger als 25 Jahre. Die Universitäten spucken jedes Jahr alleine 300.000 Ingenieure aus. Allerdings lebt ein Viertel der Menschen immer noch von 1 Euro pro Tag. Mumbai (Bombay) hat mit seinen fast 20 Mio. Bewohnern den größten Slum Asiens. Die Infrastruktur lässt sehr zu wünschen übrig. Die Luftverschmutzung ist schrecklich, aber die Stadt war auch nur für 6 Mio. Menschen geplant.

Dafür fahren in der Regierungshauptstadt Delhi Busse, Taxis und Rikshas schon mit Gas. Andere Kommunen werden folgen.

center, sondern wir sprechen über Produktion. BMW geht nach Chennai. VW, GM und Daimler werden demnächst in Pune (Poonä) fertigen. Viele deutsche Mittelständler begeben sich auf den Weg, kaufen Firmen, gründen Tochtergesellschaften oder gehen »Joint Ventures« ein. Im Gegenzug kaufen indische Unternehmen deutsche Unternehmen wie Trevira oder Peddinghaus.

Indien ist bei alledem kein armes Land. Es gibt viele äußerst bedürftige Menschen, aber auch viele reiche Unternehmer. Das ist ein wichtiger Punkt: Man sollte Inder nie unterschätzen. Zu denken ist an Lakshmi Mittal, den Stahlbaron, heute der reichste Mann Großbritanniens. Nicht nur, dass die Inder, mit denen man im Geschäftsleben zu tun hat, exzellent ausgebildet sind, und Englisch sicher besser - wenn auch etwas ungewohnt - sprechen als wir. Sie können

system oder der uns unerträgliche Dreck auf den Straßen. Wir verstehen nicht, dass Inder ihre Prioritäten einfach ändern, Termine nicht einhalten, Mails nicht beantworten und Konzepte halbfertig abliefern. Das tut man doch nicht! Das ist unzuverlässig! Inder nach und nach ein Stück weit zu verstehen, braucht viel Einfühlungsvermögen, Zeit und Interesse. Daher hat es keinen Sinn, für zwei Tage nach Indien zu fliegen, um sich einen »Joint Venture«-Partner zu suchen. Inder sind Beziehungsmenschen. Vertrauen aber will aufgebaut sein. Das braucht viele Gespräche, gemeinsame Essen und Prüfungen, ob der vermeintliche Partner der Richtige ist, denn versprochen wird erst einmal alles. Das ist für uns sach- und faktenorientierte Deutsche etwas schwierig.

So gab es Unternehmen, die haben ruck zuck einen Inder als Geschäftsführer ausge-



Neu Dehli • Geschäftszentrum »Connaught Place«



Näherinnen in Sangner

Manmohan Singh, der Premier, will Milliarden in die Infrastruktur investieren. »Special Economic Zones« (SEZ) mit eigener Infrastruktur entstehen überall. Indien hat sich 13 Jahre später als China geöffnet, nämlich erst Anfang der 90er Jahre. Bis dahin war der Subkontinent ein geschlossener Markt, gehörte den blockfreien Staaten an, und die Importe kamen meist aus der alten UdSSR.

Doch jetzt ist das Land in Bewegung und lässt die Begeisterung deutlich spüren. Das Wirtschaftswachstum liegt 2006 voraussichtlich bei 9 %. Die »Foreign Direct Investments« (FDI) liegen zwar in China immer noch rund neunmal höher, doch Indien holt auf. Längst geht es nicht mehr nur um das Outsourcing von Dienstleistungen in der IT- und TK-Branche oder um Call-

auch ausgezeichnet taktisch denken und verhandeln. Business-Spiele und das Ausricksen einer überbordenden Bürokratie sind ihr Alltag und bereiten ihnen sichtlich Vergnügen. Da haben wir Nachholbedarf.

Andererseits erscheint uns Vieles unverständlich durch unsere »deutsche Brille«. Etwa das uns ungerecht erscheinende Kasten-

wählt, sind nach Deutschland zurückgefliegen und haben sich dann gewundert, dass in ihrer indischen Tochtergesellschaft nichts voran geht. Warum auch? Sie sind ja 7.000 km weit weg. Jede Aufbauphase in Indien braucht erfahrungsgemäß einen älteren, vertrauenswürdigen deutschen Geschäftsführer, der Führungserfahrung und »Cross-Culture«-Kompetenz besitzt.

In Indien kommt niemand auf die Idee, jemanden mit 55 in den Ruhestand zu schicken, denn in diesem Alter wird er erst ernst genommen. Ein Inder sollte zunächst als zweiter Mann agieren, mit einer Option auf die »Managing Director«-Stelle. So kann ein Deutscher die Spielregeln des Unternehmens prägen, Beziehungen aufbauen, den Kontakt zur Mutter halten, den indischen

### Literatur

Petra Mehl-Lammens »**Geschäftserfolg Indien - Der Business Guide für den indischen Subkontinent**« • Zürich 2006 • 207 Seiten • 29,80 € • Orell Füssli • ISBN-10: 3-280-05155-X, ISBN-13: 978-3-280-05155-9



**Petra Mehl-Lammens**

Kollegen prüfen und ihn in die Gepflogenheiten des deutschen, vielleicht weltweit tätigen Unternehmens einführen.

Seinen Heimatmarkt kennt der Inder so gut, dass er seinen deutschen Kollegen im Gegenzug vor Ort einführen wird. Generell gilt: Die indische Gesellschaft ist in Netzwerken organisiert. »Klüngel« ist etwas ganz Wichtiges und gilt als nützlich und gut. Ohne »Klüngel« keine Geschäfte.

Unternehmen, die diese Dinge nicht erkennen, haben in Indien womöglich hunderte Leute rekrutiert und ihre Projekte von hier aus gesteuert, ohne die deutschen Kollegen auf die indische Mentalität vorzubereiten und die Inder auf die deutsche. Die Folge waren Missverständnisse, Frust und Ärger auf beiden Seiten



**Schlangenbeschwörer in Jaipur**

sowie Kündigungen guter indischer Mitarbeiter. Wundern sollte man sich auch nicht, wenn Meetings unstrukturiert sind, wenn nichts notiert und nichts entschieden wird. Das ist normal, da Gesprächspartner schon vor dem Meeting unter vier Augen auf Kurs gebracht werden wollen. Ebenso normal ist, wenn Inder mit dem Kopf schütteln, obwohl sie zustimmen.

Viele Fehler sind vermeidbar, sobald man in die fremde Kultur hineindenkt und hineinfühlt und ein paar Dinge beachtet. Man sollte immer den richtigen Verhandlungspartner nach Indien entsenden, den richtigen »Managing Director« einsetzen und die Strukturen des »Joint Ventures« oder der Tochterfirma klar definieren. Zu erinnern ist an die »Spielfreude« der Inder, ein System auszutricksen.

Eigene Führungskräfte und Mitarbeiter sollten gut auf die andere Geschäftskultur und nicht nur auf interkulturelle Differenzen vorbereitet sein. Basisanforderungen sind schriftlich klar zu machen. Gerade am Anfang sollte auch niemand erwägen, unklare oder schlecht dokumentierte Prozesse outzusourcen. Drei wichtige Regeln sind: Nicht zu früh ungeduldig werden und es auf keinen Fall zeigen. Und: Nicht zu direkt kommunizieren.

Wenn man sich unter diesen Vorzeichen einlässt auf die andere Kultur, ist Einiges zu lernen. So sind Inder viel toleranter als wir. Sie können Andersartigkeit viel besser ertragen und integrieren. Inder wissen und leben: Es gibt so viele Wirklichkeiten wie es Menschen gibt. Wo wäre das sonst auch möglich: 82 % sind Hindus, der Premier ein Sikh, der Präsident ein Moslem und die Chefin der größten Regierungspartei (Congress) ist eine geborene Italienerin katholischen Glaubens.

Vor diesem Hintergrund verzeihen uns Inder auch unsere Fehler, etwa, wenn wir unsere Koffer selbst tragen, wenn wir Lebensmittel mit der linken Hand anfassen (unrein), wenn wir Pünktlichkeit fordern, vergessen, die Schuhe vor der Tür auszuziehen oder uns in Meetings hörbar die Nase putzen. Inder denken sich dann: Diese Europäer-Kulturbanausen. Aber sie sagen es natürlich nicht und es hat auch keine geschäftlichen Konsequenzen. ■

*Petra Mehl-Lammens, Fachbuchautorin, petra mehl & network, Augsburg*