

WERNER HEESSEN, JOHANNES WAMSER

Jenseits aller Übertreibungen

Indien bleibt eine attraktive Herausforderung

In der Berichtserstattung zu Indien überwiegt in letzter Zeit eine negative Tendenz. Die ehemals so positive Stimmung unter deutschen Investoren ist gekippt – Skepsis und Zurückhaltung überwiegen. Ist Indien für die deutsche Wirtschaft nun weniger attraktiv? Eine Analyse zeigt, dass nicht der Markt die Hauptursache ist, sondern vielfach hausgemachte Fehler der Unternehmen.

Sind die Boomjahre in Indien etwa schon vorbei? Zwischen 2007 bis 2010 gab es kaum einen Tag, an dem Indien in den deutschen Wirtschaftsmagazinen nicht zum »neuen Star am internationalen Wirtschaftshimmel« gekürt worden wäre. Es gab eine Vielzahl von Sonderveranstaltungen, Delegationsreisen und Messebesuchen mit deutschen Gemeinschaftsständen. Dutzende Ratgeber mit dem Leitmotiv »Wie werde ich in Indien erfolgreich sein« wurden publiziert und kannten nur eine Nachricht: Als deutscher Unternehmer musst Du jetzt nach Indien kommen. Indien wird so attraktiv wie China – Indien wird das nächste Eldorado! Kritische Stimmen von erfahrenen Experten, die darauf hinwiesen, dass Indien zwar ein attraktiver Zukunftsmarkt, aber eben auch eine echte Herausforderung, gingen in der Euphorie unter. Solche Aussagen wurden schlichtweg nicht gehört oder waren nicht gewünscht. Relevante Aspekte wie die mangelhafte Infrastruktur, die fehlende internationale Erfahrung indischer Manager, Korruption und Vetternwirtschaft wurden ausgeblendet. Ernsthafte Auseinandersetzungen mit diesen latenten Problemen fanden vielfach nicht statt.

Werner Heesen
ist Bereichsleiter (ehemals Lufthansa-
chef in Indien)

Dr. Johannes Wamser
ist Geschäftsführer, Dr. Wamser + Batra
GmbH, eine auf Indien spezialisierte Un-
ternehmensberatung aus Bochum und
New Delhi (www.wamser-batra.de)

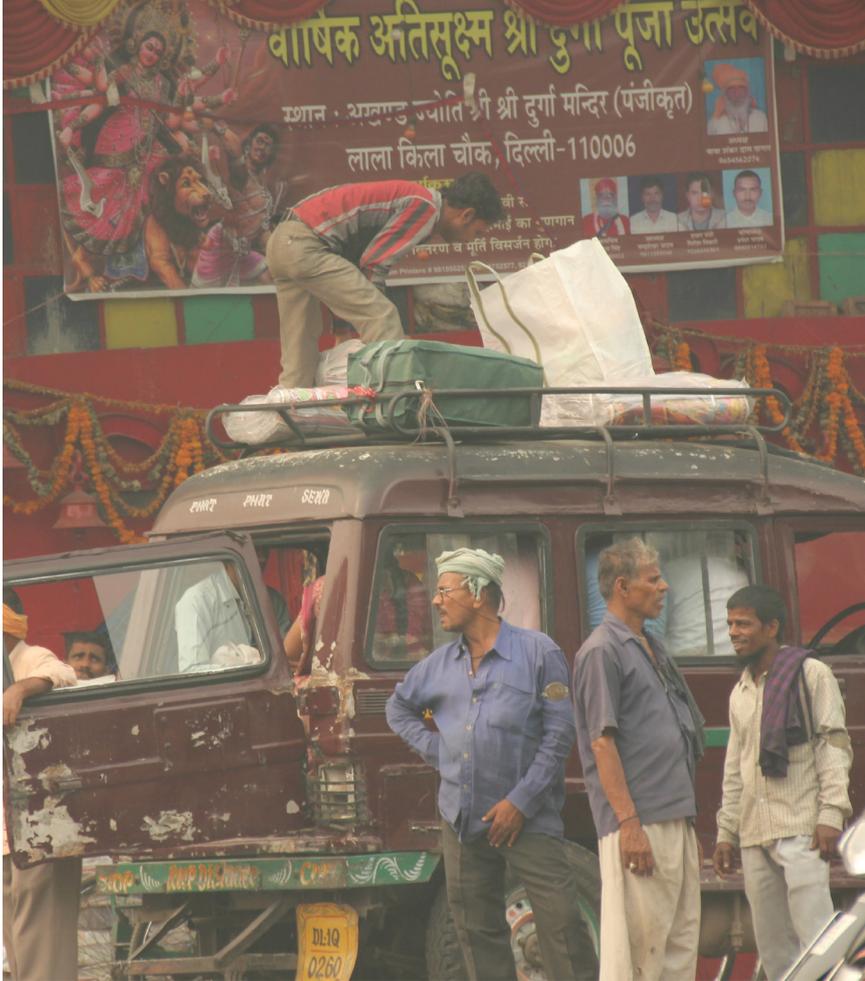
In den Boomjahren verschlug es hunderte deutsche Firmen nach Indien. Viele waren von der Euphorie so angesteckt, dass sie Joint-Ventures gründeten, indische Handelsvertreter beriefen oder sogar mit einer eigenen Tochtergesellschaft tätig wurden. Heute, nur wenige Jahre später, scheint die Stimmung zu kippen: Immer mehr Unternehmen berichten von negativen Erfahrungen, von fehlender Zuverlässigkeit der Geschäftspartner, von mangelndem Tatendrang ihrer Agenten und Handelsvertreter.

Dazu kommen Zahlungsausfälle, die Nichteinhaltung von Verträgen, die »Schlitzohrigkeit« indischer Unternehmer sowie Betrügereien des eigenen indischen Managements. In Kreisen der deutschen Wirtschaft wird von starken Abweichungen zu den vereinbarten Geschäftsplänen oder Problemen bei der Einhaltung von Qualitäts- und Zielvorgaben berichtet. Aus den erhofften Gewinnen wurden saftige Verluste. Bei einigen Unternehmen ist die Euphorie in Abneigung und Frustration umgeschlagen. Diese negative Haltung wird darüber hinaus offen kommuniziert und findet in Wirtschaftskreisen leider ein williges Publikum, das eigene Vermutungen bestätigt haben möchte: Man sucht die Schuld nicht bei sich, sondern es muss am Markt, es muss an Indien, es muss an den Indern liegen, dass das Engagement erfolglos verlief. Bei einigen Unternehmen heißt diese Reaktion: Rückzug aus dem Indien-Engagement.

Ist Indien Schuld? Der indische Markt ist anders, die Spielregeln sind es auch. Die Wahrheit liegt wie so häufig in der Mitte. Warum also wurde der indische

Markt in den letzten Jahren so häufig überschätzt? Die vielfach zu optimistischen Darstellungen sowie die positive Selbstdarstellung mögen einen Teil dazu beigetragen haben. Letztendlich war es aber häufig die mangelnde Vorbereitung der Unternehmen selbst. So wurden keine oder nur sehr oberflächliche Betrachtungen des indischen Marktes durchgeführt. Anstatt eine Entscheidung auf Basis von Fakten vorzunehmen, verließ man sich eher auf die subjektiven Aussagen des indischen Geschäftspartners, (deutsch-) indischer Interessensvertreter oder rein auf das eigene Bauchgefühl. Diese Praxis ist leider auch heute noch weit verbreitet. Ein geringeres als das erhoffte Marktpotenzial Indiens bedeutet nicht zwangsläufig, dass sich der Markt tatsächlich negativ entwickelt oder kleiner geworden wäre, sondern häufig, dass es von den jeweiligen Unternehmen nicht im Vorfeld vollständig und umfassend bewertet wurde.

Warum fühlen sich so viele Unternehmen von Indien bzw. den dortigen Partnern hintergangen? Wenn deutsche Unternehmen davon berichten, von ihrem indischen Partner oder dem eigenen indischen Management »übers Ohr gehauen« worden zu sein, hat dies sehr häufig mit a) der mangelhaften Bewertung des Partners oder des möglichen lokalen Mitarbeiters im Vorfeld oder b) ungenügender Führung, fehlender Kontrolle und inkonsequente Steuerung aus dem deutschen Stammhaus zu tun. Oder beides gleichzeitig ist der Fall. Viele Unternehmen handeln nicht konsequent genug, akzeptieren zu lange eine untragbare Situation oder sind schlichtweg mit der Entwicklung über-



Der indische Markt hat seine Eigenheiten – die Unternehmen müssen sich intensiv damit auseinandersetzen.

fordert. Oft steckt die falsche Einschätzung dahinter, dass Inder quasi »Halbeuropäer« seien, weil sie in der Regel ein hervorragendes Englisch sprechen und viele europäische Denkweisen mit uns teilen. Doch Indien bleibt Indien und Inder bleiben ihrer eigenen kulturellen Herkunft treu. Diese Haltung ist nicht »Indien-spezifisch«, sondern trifft auch auf uns selbst und unseren eigenen Kulturkreis zu – mit allen Stärken und Schwächen.

Deutsche Verhaltensweisen erwartet.

Wer nun deutsche Verhaltensweisen von Indern erwartet, deutsche Bewertungskriterien heranzieht und nicht hinterfragt, welche Auswirkungen die indische Kultur und Gesellschaftsstruktur auf Denken und Handlung von indischen Managern, Partnern, Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten hat, handelt letztendlich grob fahrlässig. Im Umkehrschluss bedeutet dieses aber auch, dass die Unzufriedenheit vieler Investoren letztlich nicht dadurch beeinflusst wird, ob der indische Markt nun attraktiv oder unattraktiv ist oder ob man in Indien Geld verdienen kann. Der Grund ist häufig ein dauerhaft praktiziertes Fehlverhalten. Wenn die Besonderheiten des Landes – einschließlich der Risiken – in der

Kommunikation, bei eigenem Verhalten oder bei der Durchführung von Prozessen, nicht hinreichend berücksichtigt werden, ist jedes Indien-Engagement zum Scheitern verurteilt. Dazu ein kurzes plakatives Beispiel: Kontinuierliche Kontrollen sind in Indien ein Erfolgskriterium und werden nicht, wie in Deutschland üblich, mit Überwachung und Einschränkung der persönlichen Freiheit verwechselt. Im Gegenteil – durch unregelmäßige, fehlende oder zu lasche Kontrollen wird bei Untergebenen eher der Eindruck vermittelt, dass ein Unternehmen die getroffenen Entscheidungen selbst nicht ernst nimmt oder Indien nicht ausreichend wertschätzt. Ein solches Umfeld stellt natürlich sehr hohe Anforderungen an die Qualität von Zielsetzungen und an das eigene Führungsverhalten.

Nachjustierung möglich. Deshalb gibt es auch eine gute Nachricht: Man kann sich auf die indischen Besonderheiten, Verhaltensweisen und Anforderungen an das eigene Unternehmen einstellen. Und es gibt (fast) immer auch die Möglichkeit, ein kritisches Engagement nachzujustieren. Dafür ist allerdings die Bereitschaft erforderlich, sich mit den indischen Einfluss-

faktoren auf die strategische und operationelle Tätigkeit zu beschäftigen, diese in die Planung von Vorgaben, Frühwarnsystemen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse einzuarbeiten und jeden Tag konsequent zu leben.

Wer nun denkt, dass das ganze Thema nur kleine Unternehmen betraf oder nichts mit den eigenen Aktivitäten zu tun hätte, dem sei gesagt, dass es auch durchaus im internationalen Geschäft erfahrene »alte Hasen« und globale Konzerne trifft: Kenner der deutsch-indischen Wirtschaft können bestätigen, dass in etlichen Fällen erst millionenschweres Lehrgeld bezahlt werden musste, um zu der Erkenntnis zu gelangen, dass man sich auf Indien im besondere Maße vorbereiten und sogar die Prozesse im Stammhaus überprüfen und anpassen muss.

Letztendlich ist der Rückzug aus Indien immer die falsche Reaktion. Denn an den positiven Geschäftsaussichten für deutsche Unternehmen in Indien hat sich in den letzten Jahren nichts Grundlegendes geändert: Der indische Markt ist und bleibt einfach zu wichtig, um diesen strategisch langfristig »ausblenden« zu können – alleine schon aufgrund der demographischen Gegebenheiten. Für ein international führendes Unternehmen stellt also nicht die Frage, »ob« man nach Indien gehen sollte, sondern lediglich »wann« und – viel wichtiger – »wie«.

Es gibt genügend positive Beispiele für erfolgreiche ausländische Unternehmen in Indien. Dazu gehören deutsche Konzerne, Mittelständler und sogar Kleinunternehmen, die überdurchschnittlich hohe Renditen erwirtschaften und die technologische wie kommerzielle Entwicklung in ihren Branchen wesentlich mitprägen. Wer erzählt: »In Indien ist nichts zu holen und alles ist nur schwierig«, der muss sich selbst die Frage stellen »Habe ich vielleicht doch entscheidende Fehler gemacht und dadurch den Misserfolg verursacht?«. Das »zu geringe Marktpotenzial« als Begründung zu nennen ist falsch. Aber viele Unternehmen erkennen oft erst später, teilweise erst nach vielen Jahren, dass die eigentlichen Stellschrauben woanders, nämlich bei eigenem Führungsverhalten, bei der Kontrolle, den Feedbackprozessen bzw. Sanktionsmechanismen und insbesondere bei einer auf Indien angepassten Organisationsstruktur liegen. ■