

Asien Pazifik

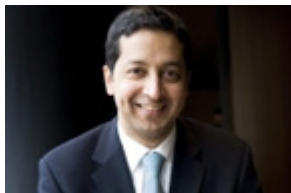
Mandana Razavi

Online Publications

Brücken bauen nach Indien

20.08.2007 Wer neue Märkte erschliessen will, braucht eine saubere Planung, gute Organisation und eine durchdachte Finanzstrategie. Zur optimalen Vorbereitung gehört jedoch mehr als das: Mit Seminaren und Dienstleistungen zur interkulturellen Zusammenarbeit erleichtert Waseem Hussain Unternehmen den Einstieg in den boomenden Finanzmarkt Indien.

Waseem Hussain



Noch vor 15 Jahren war Indiens Wirtschaft stark geschwächt und das Land hoch verschuldet, bis 1991 der damalige Finanzminister und heutige Premierminister Manmohan Singh das Ruder herumriss: Er liberalisierte die zuvor staatlich gelenkte Wirtschaft, führte zahlreiche Reformen durch und schaffte so schliesslich den Turnaround vom Entwicklungsland zum boomenden Wirtschaftsmarkt. Mittlerweile befindet sich der Subkontinent auf Aufholkurs, doch die marode Infrastruktur und der immer noch weit verbreitete Analphabetismus erweisen sich als grosse Entwicklungshindernisse. Nichtsdestotrotz verfügt Indien bereits heute über ein gewaltiges Potenzial an topqualifizierten Fachkräften. Internationalen Schätzungen zufolge stammt inzwischen jeder dritte Software-Ingenieur aus Indien. Land und Leute haben sich von der

nationalen Depression erholt. Und: Sie haben der industrialisierten Welt so einiges zu bieten. Für unternehmerische Global Players und KMU höchste Zeit also, sich darauf einzustellen. Wer künftig vorne in der Wirtschaft mitmischen will, kommt nicht umhin, sich auf eine enge Zusammenarbeit mit den indischen Kollegen vorzubereiten. "Oft wird unterschätzt, dass es bei der Erschliessung neuer Märkte weit mehr zu beachten gilt, als allfällige Vernetzungs- oder Sprachprobleme, Standortanalysen und fremde Rechtssysteme. So wird jeder Markt nicht nur von geschriebenen, sondern auch von ungeschriebenen Gesetzen bestimmt und auch die Businessmentalität unterscheidet sich von Land zu Land. Sie zu kennen, lohnt sich also", so Waseem Hussain von der Firma Marwas AG in Zürich.

Vorbereitung ist alles

Waseem Hussain ist einer, der sich mit der Thematik interkultureller Unterschiede bestens auskennt. Der Schweizer indischer Abstammung war jahrelang als freischaffender Südasienkorrespondent, als Leiter eines schweizerisch-indischen Joint-Venture in der Softwarebranche sowie als Business Manager eines internationalen IT Outsourcing-Unternehmens tätig, bevor er in Zürich die Marwas AG gründete. Seine Firma bietet interkulturelle Seminare und Dienstleistungen an, die Schweizer Unternehmen beim Einstieg in den viel versprechenden Wirtschaftsraum Indien unterstützen. Denn - was viele unterschätzen - auf fremdem Terrain lauern viele Stolpersteine der zwischenmenschlichen Art: Aus anfänglichen, kulturell bedingten Missverständnissen entwickelt sich nur allzu schnell gegenseitiges Misstrauen - bekanntlich keine gute Basis fürs Geschäften. Waseem Hussain versucht mit seiner "Aufklärungsarbeit" solchen Szenarien entgegenzuwirken.

Wie viel Führung braucht der Mensch?

In den Seminaren, die Hussain jeweils für indische oder schweizer Gruppen durchführt, lernen die Teilnehmenden mehr über die jeweils andere (Geschäfts-) Kultur und Mentalität. Durch einen vertieften Einblick in die Geschichte, Religion, Entwicklung und die gesellschaftlichen Hintergründe des jeweiligen Landes zeigt er auf, wie man Probleme aufgrund kultureller Unterschiede erkennt, welchen Stellenwert man ihnen in der direkten Zusammenarbeit beizumessen hat und wie man sie letztlich überbrückt. "Aufgrund ihrer Sozialisation und religiösen Prägung haben beispielsweise junge, unverheiratete Inder ein völlig anderes Verhältnis gegenüber Autoritätspersonen als Schweizer. So brauchen junge Inder, die in Westeuropa arbeiten, vor allem zu Beginn ihres Aufenthaltes eine freundliche, aber relativ enge, hierarchische Führung. Ansonsten fühlen sie sich schnell einmal verloren, zumal viele von ihnen ihr Heimatland noch nie zuvor verlassen haben. Bei den Schweizern hingegen liegt die Situation da tendenziell etwas anders: Durch ihre Mentalität neigen sie dazu, sich bei einer 'Überbetreuung' seitens des Vorgesetzten unwohl oder gar kontrolliert zu fühlen", erklärt Hussain.

311'040'000'000 Jahre Zeit

Weiteres Potenzial für interkulturelle Missverständnisse am Arbeitsplatz könnten auch unterschiedliche Auffassungen von Zeiteinteilung bieten oder die Diskrepanz von Gesagtem zu Gemeintem. "Diese beiden Konfliktquellen treten in der Zusammenarbeit zwischen Westeuropäern und Indern vermehrt auf und gelten daher unter Insidern beinahe schon als 'Klassiker'", erklärt Waseem Hussain. Doch auch hier lassen sich die unterschiedlichen kulturellen Herangehens- oder Sichtweisen auf das indische Glaubenssystem zurückführen: "Inder haben aufgrund ihrer Glaubenseinstellung ein völlig anders 'Zeitbudget' zur Verfügung. Da sie an Wiedergeburt glauben, gehen sie davon aus, 311'040'000'000 Jahre Zeit zu haben. Dass da bei der Wahrnehmung gewisser Pflichten keine grosse Eile entsteht, scheint nachvollziehbar. Ähnliches gilt für die viel zitierte und ausgeprägte Diskrepanz zwischen Gesagtem und Gemeintem. So erachtet man im Hinduismus etwa ein direktes 'Nein' in einem Gespräch als unhöfliche Zurückweisung oder potenzielle seelische Verletzung, die man jemandem auf diese Weise zufügen könnte und die wiederum schlecht für das eigene Karma wäre. Dies erklärt Irritation, Unbehagen oder die vagen Antworten, die einem Inder entgegenbringen, wenn man sie zu expliziten Aussagen 'bewegen' will", erläutert Hussain.

Investition der anderen Art

Anhand von zahlreichen weiteren Beispielen aus dem Arbeitsalltag veranschaulicht Waseem Hussain, wie schnell solch unterschiedliche 'Culture-Codes' unter Geschäftspartnern oder Kollegen falsch interpretiert werden können und wie viel Konfliktpotenzial sich dahinter verbirgt. Im Zuge der Globalisierung, vor allem aber im Sinne einer Vorbereitung auf eine optimale Zusammenarbeit mit indischen Kollegen, bietet auch die Credit Suisse die Seminare von Waseem Hussain an der

Business School an. "Die Credit Suisse nimmt damit durchaus eine Pionierstellung unter den Grossunternehmen ein. Durch ihre globale Ausrichtung, ist sie sich der Wichtigkeit der verschiedenen 'Culture-Codes' bewusst und versucht sich - unter anderem mit diesen Seminaren - darauf einzustellen", erklärt Hussain. Mag sein, dass die Aneignung von interkultureller Kompetenz eine etwas ungewöhnliche Investition ist, aber - und da sind sich Indien Experten und Seminarteilnehmer einig - es ist eine, die sich für all jene lohnt, die die Chance auf einen Einstieg in die Emerging Markets wahrnehmen möchten.