



## Geschäfte mit Indien haben nichts mit Entwicklungshilfe zu tun

Sie beraten KMUs, wie sie den Schritt in die indische und pakistanische Geschäftswelt schaffen können. Warum sollen schweizerische Kleinunternehmende denn gerade in Indien Fuss fassen?

**Waseem Hussain:** Volkswirtschaftlich betrachtet verdient die Schweiz jeden zweiten Franken im Ausland. Während aber die Schweizer Wirtschaft moderat wächst, sehen die Zahlen in den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) ganz anders aus. Von diesen Ländern wächst Indien nachhaltig am stärksten, nämlich über die vergangenen 4 Jahre konstant um rund 8%. Im Vergleich mit anderen boomenden Märkten zeichnet sich Indien durch ihre demokratischen Strukturen und die grosse Binnennachfrage aus. Für Schweizer Firmen ist dies also ein attraktives Umfeld.

Für wie wichtig schätzen Sie den indischen Subkontinent bezüglich dem Beschaffungsmarktpotential ein?

**Hussain:** In Indien kann man heute Rohstoffe und Halbfabrikate in guter Qualität beschaffen und diese entweder in der Schweiz oder vor Ort veredeln und integrieren. Es gibt immer mehr Firmen, die dies vor Ort in Indien tun, um den lokalen oder regionalen Markt zeitnah und kostengünstig zu beliefern. Dieser Trend wird sich verstärken, weil in Indien heute viel Geld in den Ausbau der Produktionskapazitäten investiert wird, um mit China mithalten zu können. Das bedeutet, dass neuste Technologien und Prozesse nach Indien transferiert werden, die auch für westliche Auftraggeber oder strategische Partner nützlich sind.

Und wie beurteilen Sie in Indien das Absatzmarktpotential?

**Hussain:** Als Absatzmarkt für industrielle Güter ist Indien bereits gut bekannt. Ich bin sicher, dass das Exportvolumen von der Schweiz nach Indien hier aus demselben Grund, den ich soeben erwähnt habe, stark zunehmen wird. Zu wenig Beachtung findet aber die potenzielle Marktgrösse für Konsumgüter. In Indien leben rund 140 Millionen Menschen, die dieselbe Kaufkraftparität haben wie wir in der Schweiz. Diese Menschen haben Geld, das sie für qualitativ hochwertige Markenprodukte ausgeben. Wir haben den indischen Markt für Körperpflegeprodukte untersucht und festgestellt, dass von den erwähnten 140 Millionen Menschen etwa 17 Millionen Frauen im Alter zwischen 18 und 42 Jahren zur engeren Zielgruppe für Markenprodukte gehören.

In welcher Zusammenarbeitsform (Kauf von Unternehmen, Allianzen, Zusammenarbeitsverträge etc.) geht das Ihrer Erfahrung nach am besten?

**Hussain:** Darüber gibt es viele zum Teil gegensätzliche Meinungen. Es gibt Fälle, da war ein Joint Venture genau die richtige Form der Zusammenarbeit. In anderen Fällen führte sie zu schier unlöslichen Verstrickungen. In anderen Fällen genügt es, in Indien einen Distributionspartner zu haben, in wiederum anderen Fällen ist dies der Anfang vom Ende. Dass es so viele verschiedene Erfahrungen und Meinungen gibt, zeigt deutlich, dass der Markt vor einem Eintritt gründlich analysiert, dann eine Strategie entwickelt und dann erst das Geschäft angebahnt werden muss.

Hier die Schweiz als Mücke, da Indien als Elefant: Wie kann ein KMU möglichst effektiv und effizient die lukrativsten Marktnischen erschliessen?

**Hussain:** Man sollte für jedes Vorhaben individuell versuchen, eine realistische und nüchterne Einschätzung des Potenzials zu entwickeln. Wir sehen es immer wieder, dass der indische Markt entweder überschätzt oder unterschätzt wird, weil man sich nur für die eine oder andere Seite einer Stärken-Schwächen-Analyse interessiert. Ferner sollte man aus der Stärke heraus handeln. Indische Geschäftsleute sind selbstbewusst und wissen, was sie wollen. Und man sollte sich und dem Erfolg Zeit lassen. In Indien kann man mit Geduld sehr viel Geld verdienen, mit Ungeduld aber viel Geld verlieren. In Indien ticken die Uhren eben langsamer als in der Schweiz.

Ohne Lehrgeld zu zahlen, wird wohl kaum ein KMU auf dem indischen Subkontinent Geschäfte machen können, oder?

**Hussain:** Meines Erachtens gibt es zwei Arten von Lehrgeld. Bei der eher unangenehmen Art bezahlt man das Lehrgeld im Nachhinein, wenn Probleme aufgetaucht sind und man Fehler gemacht hat, die man hätte vermeiden können. Bei der anderen Art bezahlt man das Lehrgeld im Voraus oder während des Markteintrittes. Ein Synonym für die zweite Art ist Investition.

### **Was muss man speziell beachten, um nicht in arge Fettnäpfe zu treten?**

**Hussain:** Die indische Kultur zeichnet sich durch Grosszügigkeit und Toleranz aus. Mit den uns in der Schweiz anerzogenen Manieren sind wir für Indien gut vorbereitet. Natürlich gibt es das eine oder andere, das wir in unseren Knigge-Seminaren zu Indien vermitteln, aber viel mehr als das braucht es nicht.

### **Das heisst konkret?**

**Hussain:** Geschäfte mit Indien haben nichts mit Entwicklungshilfe zu tun. Hat man einen Business Case, soll man nach Indien gehen. Es stimmt zwar, dass immer noch rund 300 Millionen Menschen in Indien unter der von der Weltbank definierten Armutsgrenze leben. Aber 1990, als Indien begann, die wirtschaftlichen Strukturen zu reformieren, waren es 75 Millionen mehr. Mit anderen Worten, dank des wirtschaftlichen Aufschwungs konnte ein Teil der Armut bekämpft werden. Aber Indien ist heute kein armes Land mehr, sondern ein reiches Land mit vielen armen Menschen. Dieses Bewusstsein haben indische Geschäftsleute verinnerlicht. Sie reagieren empfindlich, wenn sie das Gefühl bekommen, der ausländische Geschäftspartner wolle ihnen helfen.

### **Wie soll man sich denn im unmittelbaren Geschäftskontakt verhalten?**

**Hussain:** Man muss indische Geschäftsleute als ebenbürtige Partner sehen und behandeln. Der zwischenmenschliche Umgang sollte freundschaftlich sein, während man in der Sache Klarheit und Entschlossenheit zeigt. Zudem muss man sich jederzeit bewusst sein, dass die indische Gesellschaft sich an Hierarchien orientiert. Es ist für manchen Westeuropäer nicht immer einfach, sich an Dienstwege zu halten und für alles die Zustimmung des Chefs einholen zu müssen. In Indien muss man sich daran gewöhnen, einerseits die hierarchische Stellung seines Gegenübers im Auge zu behalten und sich seiner eigenen Position bewusst zu werden. Weiter sei hier nochmals der Faktor Zeit erwähnt. In seinem Unterbewusstsein hat der indische Mensch ein Zeitbudget von 311'040'000'000'000 Jahren zur Verfügung. Wenn man so viel Zeit hat, hat man es nicht eilig. Gerade für den auf Pünktlichkeit erpichten Schweizer ist das eine Herausforderung.

### **Stichwort Interkulturelle Kompetenz: Kann man diese Fähigkeiten überhaupt lernen? Ist das nicht eine persönliche Stärke/Schwäche, welche von jeder Person individuell gestärkt, resp. vermieden werden soll?**

**Hussain:** In unseren Indien-Seminaren erlebe ich immer wieder Leute, die eine intuitive interkulturelle Kompetenz besitzen. Aber sie wissen oft nicht, wieso sie gewisse Dinge richtig machen. Ein gutes Seminar hilft diesen Personen, ihre Stärke noch besser zu nutzen. Andere Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind verunsichert, meistens weil sie nicht nur über die indische Mentalität zu wenig wissen, sondern auch über ihre eigene. In unseren Seminaren befassen wir uns daher intensiv sowohl mit der indischen Kultur als auch mit schweizerischen Werten. Die Leute schätzen das sehr!

### **Auf welchem Level können sich Schweizer und Inder überhaupt verstehen?**

**Hussain:** Meine Erfahrung ist, dass es sowohl Schweizern als auch Indern wichtig ist, dass die Chemie stimmt. In der Regel kommt der Schweizer gerne möglichst bald zu den eher fakten- und ergebnisorientierten Handlungen. Aber er tut dies nicht mit Personen, die ihm unsympathisch sind. Indische Geschäftsleute lassen sich etwas mehr Zeit, um zu spüren, ob die Grundstimmung in der zwischenmenschlichen Beziehung eine langfristige Partnerschaft zulässt. Erst dann möchte er auf das Geschäftliche zu sprechen kommen. Ich finde, dies ist eine ideale Kombination, denn in der Tat braucht es für Geschäftserfolg ja beides: Herz und Verstand.



Waseem Hussain, Geschäftsführer MARWAS AG, Zürich

### **Zur Person/Firma**

Waseem Hussain (40) ist Schweizer mit indischer und pakistanischer Herkunft. Er wuchs in der Schweiz auf, besuchte die Handelsschule und bildete sich in internationalem Management weiter. Als freischaffender Südasienskorrespondent war Hussain für führende Schweizer Medien tätig. Er leitete ein schweizerisch-indisches Joint-Venture in der Softwarebranche und war Business Manager in einem weltweit tätigen IT Outsourcing-Unternehmen.

Heute ist Hussain Geschäftsführer der Zürcher Beratungsfirma MARWAS AG ([www.marwas.ch](http://www.marwas.ch)), die auf schweizerisch-indische Geschäftsbeziehungen spezialisiert ist. Sie berät Schweizer Firmen, die den indischen Markt erschliessen wollen und führt Indien-spezifische interkulturelle Schulungen durch.