

WIE SICH GESCHÄFTE IN INDIEN MACHEN LASSEN

# Die Tücken des indischen Marktes

Bundesrätin Leuthard ist ganz im Trend, wenn sie diese Woche Indien besucht: Die Geschäftswelt schwärmt von dem Land. Die Schwierigkeiten, Fuss auf dem indischen Markt zu fassen, werden jedoch unterschätzt.

Von **Waseem Hussain\***

Indien ist ein verheissungsvolles Land. Das macht uns ein indisches Dreiergespann glauben: Bollywoods sentimentale Charmeoﬀensive spricht unsere Herzen an, das indische Wirtschaftsministerium unsere Businesspläne und die traditionelle Spiritualität unser Streben nach Sinn und Transzendenz.

Abermillionen von Konsumenten, so heisst es gemeinhin, warteten nur darauf, Geld ausgeben zu können. Manager aus aller Welt pilgern nach Mumbai und Delhi, Bangalore und Chennai. Bundesrätin Doris Leuthard befindet sich in guter Gesellschaft, wenn sie Indien diese Woche besucht. Man könne es sich nicht leisten, so sagen die Wirtschaftsvertreter, in dem boomenden Land nicht präsent zu sein. Fast scheint es, als seien sie in Indien auf Schatzsuche und hofften darauf, das Geschäft ihres Lebens zu machen.

Indien ist ein Markt der Märkte, gewiss. Jede erdenkliche Branche ist vertreten. Rohstoffe, Halbfabrikate und fertige Produkte können kostengünstig beschafft, Dienstleistungen eﬃzient eingekauft werden. Ihre Qualität wird allmählich besser, zum Teil ist sie sogar Weltklasse. Und die Nachfrage nach Industrie-, Luxus-, Gebrauchs- und Konsumgütern ist ungebrochen.

Auch die Eckdaten und Rahmenbedingungen stimmen zuversichtlich. Das Bruttoinlandprodukt ist in den vergangenen fünf Jahren um

durchschnittlich 9 Prozent gewachsen, die Arbeitslosenrate sank von 8,8 auf 7,8 Prozent. Mehr und mehr Branchen werden teilweise oder ganz liberalisiert. Zwar steigen die Preise für Grundnahrungsmittel, die Inflation nimmt zu, und immer noch leben etwa 400 Millionen Menschen unter der Armutsgrenze. Aber die Grundstimmung ist positiv, die politischen Verhältnisse gelten als stabil, und man spricht, wie im Vergleich mit China gerne erwähnt wird, Englisch.

### Wettbewerb um Sympathien

Es ist zwar vorteilhaft, wenn indische Taxifahrer, Hotelangestellte und Sekretärinnen in Englisch gestellte Fragen in derselben Sprache beantworten. Doch von den 1,1 Milliarden Indern können laut dem grössten Medienkonzern des Landes, der Times of India Group, nur 25 Millionen eine englischsprachige Zeitung lesen und verstehen. Es sind diese Frauen und Männer, die als Partner, Kunden oder Lieferanten westlicher Firmen in Frage kommen. Oder als Arbeitnehmer. Es sind nicht genug, die Nachfrage zu befriedigen.

Ein Beispiel: In der indischen IT-Branche, die wesentlich zum indischen Aufschwung beigetragen hat, arbeiten knapp 1,5 Millionen Menschen. Die Zahl offener Stellen jedoch beträgt rund eine halbe Million. Qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten, ist unter diesen Vorzeichen schwierig. Westliche Manager in indischen Niederlassungen meinen oft, die Arbeitnehmer bleiben eher, wenn man ihnen einen hohen Lohn bezahlt. Sie übersehen, dass nach indischer Vorstellung das Leben in vier Abschnitte unterteilt ist: Schüler, verheiratete Person, Rückzug vom Materieellen und Abschied vom Weltlichen. Der junge, unverheiratete und wenig lebenserfahrene Studienabgänger sucht in seinem Arbeitgeber

den strengen, aber wohlwollenden Patron, der ihm den Weg durch Leben und Karriere zeigt. Der traditionelle Chef, verheiratet und gewohnt, junge Menschen ins Leben einzuweisen, nutzt seine Seniorität, um in der Firma eine familienähnliche Atmosphäre zu schaffen. Der Angestellte dankt es ihm mit Treue.

Die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen in der indischen Geschäftswelt ist kaum zu überschätzen. Geschäftsessen, Einladungen zu Hochzeiten, Geschenke aus der Schweiz und spontane Anrufe nach Indien, nur um einmal guten Tag zu sagen, kosten wenig, schaffen aber Verbundenheit und Verbindlichkeit.

Der indische Markt ist keine Maschine, sondern das Produkt jener Menschen, die dort leben, arbeiten, konsumieren und kommunizieren. Mit ihren unterschiedlichen Gewohnheiten, Geschmäckern und Budgets, mit ihren verschiedenen Bräuchen und Religionen machen sie Indien zu einem komplexen Land. Die Bundesstaaten, Unionsterritorien und Regionen sind Kulturräume mit eigenen gesellschaftlichen Gesetzen, über die sich weder einheimische noch ausländische Unternehmen ungestraft hinwegsetzen.

### Logistische Herausforderungen

Kein Wunder, nennt man Indien eine Föderation regionaler Märkte. Für Automobilzulieferer gilt der Bundesstaat Maharashtra als Kernmarkt. Doch die führenden Hersteller für Lenksysteme, Sitze und Scheibenbremsen sitzen in Haryana, Karnataka und Westbengalen. Es gibt ausländische Geschäftsleute, die wegen der logistischen Schwierigkeiten unverrichteter Dinge aus Indien zurückkehren und ihr Management zu überzeugen versuchen, Indien von der Liste der Exportmärkte zu streichen.

Die Erschliessung eines Geschäftsfeldes ist in der Tat tückisch. Nehmen wir zum Beispiel Körperpflegeprodukte mittlerer und hoher Qualität: Die Nachfrage ist in den vergangenen zehn Jahren stark gestiegen. Etwa 17 Millionen Frauen im Alter zwischen 18 und 42 Jahren gehören zur Zielgruppe solcher Markenprodukte. Aber sie leben in mehr als 30 verschiedenen Städten. Sie zu erreichen, stellt eine vertriebstechnische Herausforderung erster Güte dar. Kommt hinzu, dass eine Feuchtigkeitscreme, die im tropischen Süden beliebt ist, Käuferinnen im trockeneren Norden enttäuschen dürfte.

### Hohe Einfuhrzölle und billige Konkurrenz

Ein anderes Problem ist der Protektionismus. Selbst wenn ein Schweizer Unternehmen für seine Konsumgüter einen indischen Distributor findet und mit ihm handelseinig wird, kommt das Geschäft vielleicht nicht zu Stande. Zollabgaben verteuern nämlich die Produkte «Made in Switzerland» um mehr als ein Viertel. Der theoretische Endpreis wäre für die einen unerschwinglich, für die anderen unattraktiv hoch.

Und dennoch: Indien ist allen Einschränkungen und Handelshemmnissen zum Trotz ein boomender Markt. Da eröffnen sich neue Chancen – auch für Schweizer Firmen. Die Nachfrage nach neuen Snacks und Getränken, nach technischen Spielereien und Unterhaltung ist riesig. Der Tourismus entwickelt sich rasant und wird einen weiteren Schub in der Automobil-, Flug-, Eisenbahn- und Hotelbranche auslösen. Und weil die Qualität der Bauteile verbessert werden muss, werden auch Zulieferer von Energie- und Umwelttechnologien profitieren.

\* Waseem Hussain ist Geschäftsführer einer auf Indien spezialisierten Unternehmensberatung.