

# So funktionieren Joint Ventures in Indien

**INTERNATIONALISIERUNG:** Noch zu wenige mittelständische und kleine Unternehmen haben erkannt, dass ihnen der indische Markt große Chancen bietet. Viele lassen sich von schlechten Erfahrungen deutscher Unternehmen mit Joint Ventures abschrecken. Wer Erfolg haben will, muss eine Reihe von Regeln beachten.

Von Arun Gairola

**U**m 18.30 Uhr treffe ich mich mit Hans-Peter M., Mitglied der Geschäftsführung eines Mittelständlers, im „Zeppelin Stühle“ des Hotels „Graf Zeppelin“ in Stuttgart zum Geschäftsessen. Seine Firma gehört zu den Zulieferern renommierter Unternehmen wie BMW, Daimler, Ford, GM, Renault und weiterer namhafter Anbieter. Die Firma macht einen Jahresumsatz von über 240 Millionen Euro und beschäftigt 1400 Mitarbeiter. Sie hat sich durch Innovationsfähigkeit, Entwicklungs- und Fertigungskompetenz am Weltmarkt etabliert. Das Unternehmen hatte bereits Standorte in Europa und den USA, als sich die Geschäftsleitung vor drei Jahren entschloss, ein Joint Venture (JV) einzugehen, um ihren Kunden nach Indien zu folgen. Die Kunden verlangten von der Zulieferfirma, vor Ort zu produzieren, um für den indischen Markt günstigere Preise und kürzere Lieferzeiten zu erzielen.

Hans-Peter M. ist verantwortlich für die Fertigung im Ausland. Er hatte das JV mit einem indischen Unternehmen ins Leben gerufen und aufgebaut. Er sitzt auch in der Geschäftsleitung des JVs in Indien. Der Partner, ein typisch indisches Familienunternehmen, ist in der gleichen Branche tätig, macht einen Umsatz von circa

16 Millionen Euro und hat etwas mehr als 1200 Beschäftigte.

Zunächst klang alles gut, aber wie sich während des Gesprächs herausstellte, gab es erhebliche Probleme mit dem indischen Partner.

Herr M. hatte seinen Partner aus Firmenlisten gewählt, die von verschiedenen indischen und deutschen Quellen für unterschiedliche Industriezweige veröffentlicht werden. Bei den Verhandlungen wurde er von einer indischen Anwaltskanzlei und einer Steuerberatungsfirma unterstützt. Beide Firmen waren vom indischen Partner empfohlen worden.

Der Joint-Venture-Vertrag sollte aus Sicht des Mittelständlers dazu dienen, Zugang zum indischen Markt zu finden. Es wurde eine 29-prozentige Beteiligung mit Sperrminorität durch Barzahlung erworben. Der Vertrag enthält unter anderem eine Vereinbarung, dass die Firma von Herrn M. in Indien keinen weiteren Partner haben darf. Der deutsche Partner soll laut Vertrag das notwendige Know-how liefern sowie die Produktionstechnologie. Der indische Partner hat im Gegenzug die Fertigung, das Marketing und die Betreuung der Kunden in Indien zu verantworten. Zwei Mitarbeiter aus Deutschland sollten die Fertigungsqualität und Produktweiterentwicklung in Indien leiten.

Herr M. ist als Board Director eingetragen und nimmt an den quartalsweise stattfindenden Meetings des indischen Partnerunternehmens teil. Über seine Erfahrungen berichtete er Folgendes:

■ Im Board-Meeting wurden Entscheidungen vorgelegt, jedoch ohne den deutschen Partner bei der Entscheidungsfindung aktiv zu beteiligen.

■ Der indische Partner lagerte das JV-Geschäft aus den existierenden Fabriken aus und baute eine neue Fabrik dafür. Diese befindet sich aus einem nicht nachvollziehbaren Grund in einer abgelegenen Gegend. An dem Entscheidungsprozess war niemand von der deutschen Firma beteiligt.

■ Der indische Partner hatte, ohne den deutschen Partner zu informieren, weitere externe Kredite aufgenommen. Die finanzielle Situation schien nicht den vorgelegten Daten zu entsprechen.

■ Für den Bau der neuen Fabrik forderte der indische Partner im Gegenzug immer mehr Know-how.

■ Dem deutschen Entwicklungsleiter sollten Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden, die schon lange für den indischen Partner arbeiteten. Wenn der Entwicklungsleiter bestimmte Informationen von ihnen verlangte, fragten sie erst ihren eigenen Chef, was sie dem Entwicklungsleiter sagen durften.

■ Herr M. wurde nicht zu Geschäftstreffen eingeladen, die nur sporadisch und ad hoc stattfanden. Es gab keine regelmäßigen Meetings.

■ Der Entwicklungsleiter sollte auf Empfehlung des indischen Partners mit seiner Frau und zwei kleinen Kindern im Norden von Mumbai leben. Für die Fahrt ins Büro hätte er von dort zwei Stunden gebraucht. Laut Empfehlung des Partners sollte die Miete für sein Haus mit 1000 Euro budgetiert werden. Mit diesem Budget wäre eine angemessene Wohnung nicht zu finanzieren gewesen, denn Mumbai hat die höchsten Mieten der Welt.

■ Der Entwicklungsleiter sollte ein Auto bekommen, aber keine lokale Betreuung für seine Familie und kein Hauspersonal, was für indische Verhältnisse vollkommen unangemessen ist. Damit er der Familie sein Auto zur Verfügung stellen konnte, wurde ihm eine Mitfahrgelegenheit bei einem Untergebenen angetragen. Alle geschäftlich relevanten Telefonate während der Fahrt wären somit nicht mehr vertraulich geblieben. Außerdem gehört es in Indien zu den Gepflogenheiten, dass ein Entwicklungsleiter, besonders als Ausländer, ein eigenes Firmenauto mit Fahrer hat.

Was hatte sich hier abgespielt?

## Die typischen Fehler

Eine Studie der Deutschen Bank, SAP und der Fachhochschule Kaiserslautern prophezeit Indien bis 2020 ein schnelleres Wachstum als jedem ande-

## KOMPAKT

**Herausforderungen:** Der indische Markt bietet enorme Chancen, gerade auch für kleinere und mittlere Unternehmen. Bei der Zusammenarbeit über Joint Ventures machen deutsche Firmen immer wieder eine Bauchlandung. Daraus den Schluss zu ziehen, nicht mehr mit indischen Unternehmen zu kooperieren, oder den indischen Markt gar zu meiden, wäre allerdings grundfalsch. Die meisten Probleme lassen sich umgehen, wenn Manager die typischen Fallen in der Zusammenarbeit mit indischen Unternehmen kennen.

**Ratschläge:** Manager sollten die Regeln für die Vertragsgestaltung und den persönlichen Umgang mit indischen Familienunternehmen verstehen, sich neutrale indische Experten an die Seite holen, ihre deutschen Mitarbeiter mit den entsprechenden Rechten ausstatten und sich die Loyalität der indischen Mitarbeiter sichern. Dann können sie und ihr indischer Partner ein unschlagbares Team werden.

ren Land der Welt. Das Land ist einer der Zukunftsmärkte und einer der interessantesten Technologiemarkte der Welt und das nicht nur auf dem IT-Sektor. Indien bietet gerade kleinen und mittleren Unternehmen noch große Chancen.

In den vergangenen 20 Jahren sind deutsche Unternehmen fast 3000 JVs mit indischen Firmen eingegangen, wobei zwei Drittel davon eine deutsche Mehrheitsbeteiligung haben. Die meisten JVs in Indien wurden in der Zeit geschlossen, als es nicht erlaubt war, eine eigene 100-prozentige Tochter zu gründen. Dies ist seit dem Jahr 2000 – von wenigen Ausnahmen abgesehen – anders. Zahlreiche JVs mit indischen Partnern können durchaus (noch) als erfolgreich bezeichnet werden. Da Probleme wie die geschilderten aber leider öfter vorkommen, empfehlen deutsche JV-Erfahrene mitunter,

### ARUN GAIROLA

ist Unternehmensberater und Professor für Unternehmensführung und International Management an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt.

Partnerschaften in Indien möglichst zu vermeiden. Partnerschaften können aber trotz aller Herausforderungen beiden Seiten sehr viele Vorteile bieten. Und Probleme lassen sich sehr wohl vermeiden, wenn Manager verstehen, worauf sie beruhen.

Im Folgenden möchte ich erklären, was bei dem beschriebenen JV falsch gelaufen ist und daraus einige Regeln ableiten, die deutsche Firmen beachten sollten, wenn sie in Indien JVs eingehen oder ein bestehendes wieder auf Kurs bringen wollen.

### 1. Fehler: Minderheitsbeteiligung

Der erste Fehler von Herrn M. bestand darin, eine Minderheitsbeteiligung einzugehen. Aber kein Familienunternehmen, und vor allem kein indisches, mag Beteiligungen von Fremden, erst recht keine Mehrheitsbeteiligung. Wenn es eine Beteiligung eingeht, dann hauptsächlich aus folgenden Gründen:

■ Es will sein Know-how vertiefen und seine Technologie erweitern: Der Druck durch die ausländische Konkurrenz wächst dramatisch, und mit eigenen Ressourcen ist diesem kaum zu begegnen. Die meisten kleinen Familienfirmen haben ihr Geschäft durch Plagiate aufgebaut und deshalb kein Produktverständnis und keine eigene Produktentwicklung. Viele stellen heute noch keine Ingenieure ein, aus der begründeten Angst heraus, dass diese wiederum die Produktidee stehlen könnten.

■ Es hat einen hohen Kapitalbedarf: Vielen Familienunternehmen fehlt das nötige Kapital, um ihr Geschäft gegenüber den finanzstarken ausländischen Firmen in Bezug auf die Qualität wettbewerbsfähig zu machen. Auch Kapazitätsengpässe zwingen viele Firmen zu Erweiterungsinvestitionen.

■ Es braucht einen guten Markennamen: In Indien gilt heute noch, dass ein ausländischer Hersteller vertrauenswürdiger ist als einheimische Produzenten. Um gegenüber potenziellen Kunden kompetent auftreten und ihr Image verbessern zu können, brauchen indische Firmen den Namen eines etablierten ausländischen Partners.

■ Es benötigt Zugang zu Auslandsmärkten: Indischen Unternehmern ist klar, dass sie in Europa unter eigenem Namen kaum Geschäftserfolge haben werden. Sie suchen deshalb bevorzugt deutsche Firmen für Huckepack-Geschäfte, da diese weltweit einen guten Ruf genießen.

Sobald diese Ziele erreicht sind, wird der indische Partner versuchen, seine Unabhängigkeit wiederzuerlangen. Obwohl gesetzliche Schutzmaßnahmen für Minderheitsbeteiligungen existieren, gibt es eine Reihe raffinierter Methoden, den ausländischen Partner loszuwerden. Er kann etwa durch Erweiterungsinvestitionen ständig zur Kasse gebe-

ten werden, oder die Belegschaft wird zu subversiven Aktionen gegen den Partner ermuntert. Manche schrecken auch vor Gewalt nicht zurück. Oder der indische Partner entwickelt sein Geschäft parallel zum JV und wickelt es zum Teil auf dessen Kosten ab.

### 2. Fehler: Unvorteilhafte Wettbewerbsklauseln

Die deutsche Firma hat sich einverstanden erklärt, ihr Geschäft nur mit dem indischen Partner zu machen. Dabei wurde übersehen, dass Indien ein großes Land ist, das zweieinhalb Mal so viele Einwohner hat wie Europa mit 27 Ländern. Eine solche Regelung wäre also in etwa so, als würde eine schwedische Firma mit Ihnen einen Vertrag mit der Klausel abschließen, nirgendwo sonst in Europa oder in osteuropäischen Staaten einen Partner zu haben oder selbst Geschäfte zu betreiben. Eine derartige Übereinkunft könnte bei einem großen Partner angemessen sein, aber hier handelt sich um ein auch für indische Verhältnisse kleines Unternehmen.

### 3. Fehler: Entscheidungsprozesse verkennen

Familienunternehmen – nicht nur in Indien – treffen Entscheidungen im Familienkreis, meist beim

**Viele deutsche Unternehmen überlassen wichtige Bereiche ihrem indischen Partner, weil dieser weiß, „wie die Dinge laufen“.**

Abendessen. Dabei haben in Indien häufig ältere Familienmitglieder das Sagen. Auch wenn ein junges Familienmitglied, das dynamisch und weltgewandt wirkt und sogar in den USA studiert hat, offiziell als Geschäftsführer fungiert, wird es die Traditionen respektieren. Der ausländische Partner wird bei bedeutenden Entscheidungen kaum einbezogen und in der Regel vor vollendete Tatsachen gestellt.

### 4. Fehler: Mangelnde Ausgabenkontrolle

Viele westliche Unternehmen überlassen diesen wichtigen Bereich ihrem indischen Partner, weil dieser weiß, „wie die Dinge laufen“. Er versteht es, mit den Behörden und lokalen Kontrollmechanismen umzugehen, mit den Lieferanten Nebengeschäfte zu machen, die Mitarbeitergehälter zu manipulieren, mit Familienmitgliedern Scheingeschäfte zu machen und vieles mehr. (Der Betrugsfall bei Satyam Computer System, dem „Enron Indiens“ hat gezeigt, in welchem Ausmaß diese Manipulationen betrieben werden können).

Für einen ausländischen Partner, auch wenn er viele Jahre in Indien verbracht hat, ist es fast unmög-

lich, diese Vorgänge zu durchschauen, geschweige denn aufzudecken und darauf zu reagieren. Die Prozesse sind raffiniert und ausgetüftelt. Indische Unternehmer wissen, welche relevanten Daten sie dem Finanzamt, den Anteilseignern und den ausländischen Partnern offenlegen können und welche nicht und wie sie diese Fakten manipulieren müssen.

Frühestens im zweiten Geschäftsjahr wird der deutsche Partner eventuell Einblick in die reale Finanzlage des Unternehmens gewinnen können. Er wird dann aber finanziell und operational schon so stark eingebunden sein, dass ein Ausstieg kaum noch denkbar ist. Da in vielen Fällen auch Schwarzgeld mit im Spiel ist, gewinnt der Spruch „Mit gefangen, mit gehangen“ schnell einen realen Kontext.

#### **5. Fehler: Den Informationsfluss verkennen**

Oft ist es so, dass ehemalige Mitarbeiter des indischen Partners ins JV eingebracht werden. Diese sind der indischen Firma gegenüber natürlich loyal und werden Informationen nur mit Erlaubnis weitergeben. In Familienfirmen verläuft die geschäftliche Kommunikation nur top down, und darauf wird besonders geachtet, wenn Außenstehende involviert sind. Häufig werden deutsche Mitarbeiter als „unser Mann in Havanna“ nach Indien geschickt, der verdeckt das Geschäftsgebaren des indischen Partners überwachen, gegebenenfalls steuern und besonders bei kritischen Situationen die Mutterfirma informieren soll. Aber die Inder bekommen meist Wind von der heimlichen Rolle und werden deshalb besonders vorsichtig sein, welche Informationen der Deutsche wann und wie bekommt.

#### **6. Fehler: Lokale Expertenunterstützung**

Der indische Partner empfiehlt selbstverständlich die lokalen Experten, die er gut kennt, mit denen er Geschäfte macht und zu denen er gute Beziehungen hat. Er kann dabei sicher sein, dass der empfohlene lokale Experte eher seine Interessen verwirklichen wird. Das gilt auch für lokal angeheueretes Management und Mitarbeiter. Weil sie in Indien leben und weiterhin dort leben werden, ist es für sie selbstverständlich, mehr auf den indischen Partner zu hören als auf den entsandten Mitarbeiter.

### **Die wichtigsten Regeln**

Die genannten Probleme lassen sich umgehen, wenn auf einige wichtige Punkte geachtet wird:

#### **Lernen Sie Indien kennen**

Indira Gandhi hat einmal gesagt: „If you wish to know something about India you must empty your mind of all preconceived notions. Why be imprisoned by the limited vision of the prejudiced? Don't

try to compare. India is different and, exasperating as it may seem, would like to remain so.“

Besuchen Sie Indien mehrmals, und lassen Sie alles auf sich wirken. Es beginnt schon mit dem Riechen, denn in Indien riecht alles anders. Beobachten Sie, was um Sie herum geschieht, und versuchen Sie, es zu verstehen. Und schließlich sollten Sie akzeptieren, dass in Indien die Uhren anders gehen. Stellen Sie sich und Ihre Geschäftsstrategien darauf ein. Lassen Sie sich von Freunden, Bekannten und Experten, die Indien kennen, die Gegebenheiten und Abläufe erklären. Lassen Sie sich nicht von dem Chaos, der allgegenwärtigen Armut und dem überall auf den Straßen liegenden Dreck über die Leistungs- und Kaufkraft der Inder täuschen. Es ist kein Kinderspiel, einen Nano herzustellen oder eine indigene Beobachtungsrakete mit noch nicht da gewesener Präzision in die Umlaufbahn des Mondes zu bringen.

#### **Suchen Sie sich neutrale Experten als Ratgeber**

Sie sollten solche Unterstützer wählen, bei denen sie davon ausgehen können, dass sie ausschließlich Ihre Interessen vertreten. Hier Zeit und Geld zu sparen wäre grundfalsch, denn das Scheitern eines JV kostet später ein Mehrfaches. Prüfen Sie bei Empfehlungen des potenziellen indischen Partners die Reputation des Experten, und klären Sie dessen Beziehung zu dem Empfehlenden. Verlangen Sie Referenzen und Erfolgsnachweise. Es gibt eine Reihe von staatlichen und halbstaatlichen Organisationen auf beiden Seiten, die anerkannte und zuverlässige Experten und Beratungsunternehmen empfehlen können, die sich auf das Indien-Geschäft spezialisiert haben. Die Deutsch-Indische Handelskammer, die indische Regierung, die deutsche Botschaft und andere Berater bieten zum Teil kostenlos Hilfen an. Nehmen Sie diese in Anspruch!

#### **Wählen Sie den Joint-Venture-Partner sorgfältig aus**

Dabei sollten Sie wohlüberlegten und eindeutigen Kriterien folgen. Aber fragen Sie sich zuerst, ob Sie überhaupt einen Partner brauchen. Sie können den oben genannten Problemen aus dem Weg gehen, wenn Sie eine Tochterfirma gründen oder ein indisches Unternehmen kaufen. Bei der schwäbischen Firma wäre es nicht nötig gewesen, für den Marktzugang einen Partner zu nehmen, denn sie hatte bereits eine eindrucksvolle Liste von Kunden, die exzellente Referenzen darstellten, zum größten Teil selbst in Indien produzierten und Local Content verlangten. Zudem sind deutsche Unternehmen in Indien für ihre hohe Qualität bekannt. Eine Fertigungs- und Entwicklungskooperation

mit Mehrheitsbeteiligung wäre angebracht gewesen. Für das deutsche Unternehmen wäre es auch attraktiv gewesen, die Strategie der Duplizierung des heimischen Geschäfts in Indien zu verfolgen.

Viele deutsche Unternehmen haben JVs nach einigen Erfahrungen zu 100 Prozent in ihr Eigentum übernommen. Seit 2002 betreibt etwa der westfälische Landmaschinenbauer Claas mit der Claas India Limited eine Mährescherfabrik in Faridabad nahe der indischen Hauptstadt Delhi. Das Unternehmen war zuvor eine JV-Gesellschaft von Claas und dem indischen Konzern Escorts und ist nun eine 100-prozentige Tochtergesellschaft. Andere Unternehmen überlegen, wie sie sich mit geringstmöglichem Schaden wieder aus einem JV lösen können. Dabei kommt es aber nicht selten zu Pro-

## Behalten Sie die Kontrolle auch bei Nebensächlichkeiten. Aber zeigen Sie dem Partner gleichzeitig Ihre Verbundenheit.

blemen. So hat Aquarius Engineers Pvt. Ltd, eine in Pune ansässige indische Gesellschaft für Hightech-Baumaschinen, eine Konkurrenzklage gegen ihren deutschen JV-Partner Putzmeister AG gewonnen, weil dieser 2005 im indischen Goa eine eigene Tochtergesellschaft unter dem Namen Dynajet Machinery India Pvt. Ltd. gegründet hatte. Putzmeister war 1997 mit einer Beteiligung von 24 Prozent in das JV eingestiegen. Diese Beteiligung wurde 2005 auf 65 Prozent erhöht, trotzdem entschied sich die deutsche Firma dazu, in Indien eine eigene Tochter zu gründen.

Im Fall unseres Mittelständlers wäre es aber gar nicht erforderlich gewesen, einen Partner aus der gleichen Industrie mit ähnlichem oder gleichem Produktspektrum zu wählen. Ein Partner, der technische Kompetenzen in der Fertigung solcher Produkte besitzt, hätte ausgereicht. Dann wäre die Gefahr der Interessenkonflikte beseitigt gewesen. Die Produktentwicklungskompetenz sollte bei einer solchen Verbindung im Mutterhaus bleiben.

### Vereinbaren Sie Zustimmungsklauseln

Falls Sie sich doch für eine Minderheitsbeteiligung entscheiden, sollten Sie sich für bestimmte Maßnahmen die Zustimmung und Beteiligung am Entscheidungsfindungsprozess („Reserved Matters“) auf der Board- und Geschäftsleitungsebene vorbehalten. Bei der Festlegung von Ausstiegsklauseln im Vertrag sollten Sie größte Sorgfalt und Klarheit walten lassen. Dadurch vermeiden Sie Mausche-

leien bei der Veräußerung von Anteilen an Familienangehörige und andere indische Firmen.

### Stellen Sie in leitender Position Mitarbeiter indischer Herkunft ihres Vertrauens ein

Diese sollten im Ausland, vorzugsweise im deutschsprachigen Raum, studiert und gearbeitet haben. Der Kandidatenpool ist allerdings sehr klein, deshalb empfiehlt es sich, geeignete Kandidaten in Indien oder bei dem indischen Partner selbst zu suchen und sie für einige Zeit – 6 bis 12 Monate – ins Mutterhaus zu versetzen. Dort bekommen sie einen Einblick in die Arbeitsweise des Unternehmens. Dadurch bietet sich die Gelegenheit, zu diesen Mitarbeitern persönliche Beziehungen zu entwickeln und sie beim Erlernen der deutschen Sprache zu unterstützen. Können sie auf Deutsch kommunizieren, wird dies ihre Loyalität und den Kontakt zu den deutschen Mitarbeitern fördern. Sie werden auch für Qualität, Termineinhaltung und das Verhalten gegenüber den Kunden nach westlichen Maßstäben sorgen. Und der indische Partner wird eher einen Inder in seinen engen Kreis aufnehmen als einen Fremden.

### Schaffen Sie gegenseitige Abhängigkeiten

Sie können Ihrem indischen Partner anbieten, sein Geschäft in Deutschland und Europa aufzubauen. Oder beteiligen Sie ihn an Ihrem Unternehmen in der gleichen Größenordnung, in der Sie an seinem Unternehmen beteiligt sind. Sie sollten aber auch dafür sorgen, dass der indische Partner nicht das ganze Wissen bekommt, um Ihnen morgen mit eigenen Entwicklungen und Produkten Konkurrenz machen zu können. Sie können zudem die Geschäftsabläufe im Mutterhaus und in Indien so miteinander verzahnen, dass der indische Partner ohne Sie nichts unternehmen kann.

### Bringen Sie Geduld mit

Der Erfolg von Joint Ventures in Indien basiert darauf, wie gut Sie Ihre Beziehung mit dem indischen Partner entwickeln. Inder sind aber bekannt für ihre flexible Beziehung zu Zeit und Versprechen. Die Elastizität in beiden Fällen übersteigt die Toleranzgrenze der Deutschen gewöhnlich bei Weitem. Behördliche Abläufe und die Arbeitsweise der Inder folgen einem anderen Zeitgefühl, als wir es gewohnt sind.

### Korruption ist normal

Man muss das Kind schon beim Namen nennen, so unangenehm und politisch unkorrekt es in westlichen Augen auch sein mag: Es gehört in Indien zur normalen Gepflogenheit, Beamte – haupt-

sächlich Inspektoren – mit Geld und anderen materiellen Dingen zu versorgen, um normale Geschäftsprozesse störungsfrei betreiben zu können und gewisse behördliche Entscheidungen zu beschleunigen. In eingeweihten Kreisen werden diese Gelder auch „speed money“ genannt. In Indien finden die meisten dies wenig anstößig, denn „urgent delivery“ kostet ja überall auf der Welt auch „extra money“.

Erreichte das Land im Jahr 1995 noch Platz 35 auf der Liste der Anti-Korruptionsorganisation Transparency International, landete es im vergangenen Jahr nur noch auf Platz 85. Unterdessen hat zwar eine intensive Diskussion eingesetzt (siehe auch unter: <http://www.corruptioninindia.org>); aber kurzfristig wird die Korruption kaum einzudämmen sein.

### **Kontrollieren Sie die Geschäftstätigkeit durch ein solides Erfolgsmessungssystem**

Der indische Partner wird sich dagegen wehren und mit allen möglichen Argumenten versuchen, es nicht zu implementieren, oder eigene Systeme als ausreichend preisen. Behalten Sie dennoch die Kontrolle, auch in nebensächlichen Angelegenheiten. Stecken Sie Ihr Terrain ab, und demonstrieren Sie, dass Sie bereit sind, alles zu hinterfragen. Aber setzen Sie auch Akzente, die dem indischen Partner deutlich machen, wie sehr Sie ihn brauchen und wie sehr er Sie braucht. Bewegen Sie Ihren Partner zu Offenheit und Gesten der Loyalität.

### **Vereinbaren Sie Freiräume**

Versuchen Sie Verträge so abzuschließen, dass Sie nicht ausschließlich auf den einen indischen Partner angewiesen sind. Sie sollten mindestens für Teile des Stammgeschäfts wie Geschäftsprozesse, Forschung & Entwicklung oder Materialbeschaffung Freiräume vereinbaren, die für spätere Entscheidungen Türen offen lassen. Grenzen Sie Art und Inhalt der Kooperation eindeutig ab. Sie haben gute Karten, denn der indische Partner braucht Sie dringender als Sie ihn und wird gewisse Klauseln in dieser Richtung akzeptieren. Die Partner eines Joint Ventures sind nach indischem Recht weitestgehend frei, den Inhalt ihres Vertrags selbst zu bestimmen. Hinsichtlich der JV-Gesellschaft, deren Geschäft und des Verhältnisses der Partner untereinander sollten detaillierte Regelungen getroffen werden.

### **Senden Sie international erfahrene deutsche Mitarbeiter**

Diese sollten unbedingt mit entsprechenden Rechten ausgestattet sein. Ist Ihr Mitarbeiter etwa als

Joint Director eingesetzt, werden Sie zwangsläufig an der Entscheidungsfindung beteiligt und erhalten Zugang zu Geschäftsinformationen. Stellen Sie sicher, dass bei einem langfristigen Einsatz des Mitarbeiters seine Familie volle Unterstützung bekommt, nach europäischen Standard untergebracht ist und lokal von einem Relocation-Experten betreut wird. Die entsandte Person ist Ihr James Bond mit einem eindeutigen Auftrag, dem sie nur dann gerecht werden kann, wenn sie ebenso gut unterstützt wird wie Bond vom MI6.

### **Verlassen Sie sich nicht auf Ihre Rechte**

Prozessieren in Indien ist eine langwierige und ermüdende Angelegenheit, die 20 und mehr Jahre dauern kann. Prinzipiell sollten Sie durch gute Zusammenarbeit zunächst Streitigkeiten vermeiden und gegebenenfalls mit vertretbaren Verlusten aussteigen. Ein Ende mit Schrecken ist allemal besser als ein Schrecken ohne Ende. JVs werden ohnehin nicht für die Ewigkeit eingegangen.

### **Fazit**

Manche Unternehmen könnten angesichts dieser Schwierigkeiten fragen, warum sie überhaupt nach Indien gehen sollen. Doch sie sollten sich lieber fragen, ob sie es sich leisten können, nicht nach Indien zu gehen. Der Subkontinent ist nicht nur einer der am schnellsten wachsenden Märkte der Welt, der gerade auch kleinen und mittleren Firmen riesige Wachstumsmöglichkeiten verheißt. Partnerschaften mit indischen Unternehmen können trotz aller Herausforderungen auch viele Chancen bieten – für beide Seiten. Letztlich verbindet Deutsche und Inder wahrscheinlich mehr, als Sie denken. ■

## **SERVICE**

### **HBM ONLINE**

(zu beziehen über: [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de))

EDITION INTERNATIONALISIERUNG: Indien

Ausgabe 3/2007.

### **KONTAKT**

[arun.gairola@vcorp.de](mailto:arun.gairola@vcorp.de)

© 2010 Harvard Business Manager