



Herausforderungen in China und Indien: Familie und Netzwerke zählen

Wie deutsche Familienunternehmen erfolgreich nach China und Indien internationalisieren

Wie können deutsche Familienunternehmen ihre internationalen Aktivitäten in China und Indien erfolgreich gestalten? Dieser Frage widmet sich die Studie "Behavioral and Cultural Aspects of German Family Firms Internationalizing to China and India" des Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) in Zusammenarbeit mit der DEG - Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH. Sie beschreibt auf der Basis von 31 Fallstudien günstige Rahmenbedingungen für den Markteintritt sowie Chancen und Herausforderungen für deutsche Familienunternehmen in China und Indien.

Für deutsche Familienunternehmen, die eine Investition in China und Indien planen, oder ihre Marktpräsenz dort verbessern möchten, bieten die Analysen und Erkenntnisse der Studie einen umfassenden Praxisleitfaden. Die Studie nennt wichtige Erfolgsfaktoren für Vorbereitung, Durchführung und Reflexion des Internationalisierungsprozesses. Neben wirtschaftlichen Fragestellungen werden dabei die Bedeutung von Sprache, Religion, Kultur, Geschäftsbeziehungen, staatlichen Rahmenbedingungen sowie von Netzwerken und Familie bei der Internationalisierung erörtert.

Wer in China und/oder Indien erfolgreich investieren will, sollte demnach folgende Aspekte besonders berücksichtigen:

1. Kommunikation und Kultur

Trotz guter Englischkenntnisse der Wirtschaftselite in China, stellt die Sprache immer noch die größte Hürde für deutsche Unternehmen dar, um im chinesischen Markt aktiv zu werden. Übersetzer sind deshalb unverzichtbar. Diese sollten möglichst aus Deutschland mitgebracht werden oder auf persönliche Empfehlung hin beauftragt werden, um sicherzustellen, dass sie dem deutschen Unternehmen gegenüber während der Verhandlungen loyal sind. Wer in verschiedenen Teilen Chinas tätig sein möchte, sollte die zahlreichen verschiedenen Dialekte berücksichtigen. In vielen Teilen des Landes, gerade unter Arbeitern oder Mitarbeitern öffentlicher Einrichtungen und Behörden, wird kein Mandarin („Hochchinesisch“) gesprochen oder verstanden. Des Weiteren sollten sich deutsche Verhandlungspartner chinesische Basissprachkenntnisse aneignen, um Interesse an Land und Kultur zu signalisieren.

In Indien sprechen die meisten Mitarbeiter von Behörden und Geschäftsleute ein klares Englisch, da es eine der offiziellen indischen Amtssprachen ist. Ein professioneller Übersetzer ist für einen ersten Kontakt daher meist nicht nötig. Allerdings dürfen sich Unternehmen davon nicht täuschen lassen: in ländlichen Regionen und in niedrigeren Kasten sind gute Englischkenntnisse eher selten, kommuniziert wird in lokalen Sprachen. Das indische Kastensystem ist gleichzeitig auch die größte Herausforderung für deutsche Familienunternehmen, die nach Indien internationalisieren und vor Ort Aktivitäten aufnehmen möchten. Ein Verständnis für das religiös begründete und nach wie vor sozial legitimierte Gesellschaftssystem mit den vier von Geburt an geltenden Varna-Kasten ist unentbehrlich. Seine hierarchische Ordnung und Abgrenzung bildet die Grundlage für Bildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten. Zwar nimmt die Bedeutung des Kastensystems in den Wirtschaftszentren langsam ab, diese Entwicklung kann aber keinesfalls als flächendeckend angesehen werden.

2. Aufbau von Geschäftsbeziehungen

Voraussetzung für den Aufbau guter Geschäftsbeziehungen in China und Indien sind fundierte Informationen, eine sorgfältige Auswahl der Kontakte, Geduld und Anpassungsfähigkeit. *Guanxi* beschreibt in China die Tradition der persönlichen Beziehungen zwischen Individuen, besonders unter Geschäftspartnern und mit Behörden. Kaum eine Entscheidung, ob geschäftlich oder persönlich, wird ohne den Einfluss des *Guanxi* getroffen.

Sein Stellenwert ist höher, als der des geschriebenen Wortes, gerade in Geschäftsbeziehungen. Diese Art und Weise, Geschäfte zu führen, gilt in Deutschland als eher unprofessionell und kann nicht selten auch als Korruption angesehen werden. Somit ist in China der wichtigste Aspekt bei der Anbahnung einer Geschäftsbeziehung der Aufbau von Vertrauen, bevor über geschäftliche Themen auch nur gesprochen werden kann. Deutsche Geschäftspartner sollten sich daher auf ausgedehnte Geschäftsessen und Freizeitveranstaltungen vor den eigentlichen Verhandlungen einstellen. Geduld und ein langer Atem sind erforderlich, denn es gilt, die chinesischen Partner nicht zu drängen.

In Indien beeinflusst das Kastensystem das Verhältnis zu Behörden und indischen Geschäftspartnern sowie Mitarbeitern. Sich bewusst zu sein, mit welcher Kaste man zu tun hat, ist wichtig bei Vertragsverhandlungen bis hin zur Rekrutierung von Mitarbeitern. Die Hierarchien der Kasten untereinander beeinflussen alle Geschäftsinteraktionen und regeln auch die Hierarchien innerhalb des aufzubauenden Unternehmens. So können zum Beispiel unterschiedliche Meinungen zu einem Thema zwischen Mitarbeitern nicht in der Gegenwart von oder mit höheren Kastenmitgliedern erörtert werden.

3. Lokale Netzwerke und Bürokratie

Deutsche Unternehmen brauchen sowohl in Indien als auch in China starke lokale Partnerschaften und vertrauenswürdige lokale Mitarbeiter, die über Marktkenntnisse und Erfahrungen verfügen, um im Markt zu bestehen. Ohne einen guten, d.h. vernetzten und respektierten, lokalen Partner lassen sich erfolgreichen Geschäftsbeziehungen nur langsam aufbauen und der Zutritt zu notwendigen Netzwerken bleibt häufig verwehrt.

In China sollten persönliche Beziehungen, das *Guanxi*, stetig gepflegt werden. Die Zugehörigkeit zu chinesischen Netzwerken vor Ort ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Geschäftstätigkeiten, da dort immer noch der Grundsatz gilt, im Zweifel eher mit chinesischen Partnern zu kooperieren, als mit ausländischen. Häufig wird der deutsche Geschäftspartner in diesen Beziehungen auch um Gefallen gebeten, die nicht direkt die Geschäftsbeziehung betreffen, um den Mehrwert der Beziehung auszuloten. Die Teilnahme an Netzwerken deutscher Firmen in China kann vor allem dann hilfreich sein, wenn es um den Umgang mit den chinesischen Behörden geht, da hier häufig Experten benötigt werden. Besondere Herausforderungen in Indien sind die Behäbigkeit der Behörden und die komplexen bürokratischen Prozesse. Wichtig sind hier deshalb gute Beziehungen zu den Kommunalbehörden. Ähnlich wie das Konzept von *Guanxi* in China, begünstigen persönliche Beziehungen zu Menschen in hohen Regierungspositionen die Unterstützung des eigenen

Vorhabens. Ohne persönliche Beziehungen zu den lokalen Behörden, können in Indien zum Beispiel Verhandlungen über die Vermietung eines Gebäudes Jahre dauern.

4. Rolle der Familie

In Verhandlungen werden nur Partner akzeptiert, die die gleiche Entscheidungsgewalt innehaben wie die chinesische Seite. Im Zusammenhang mit Familienunternehmen bevorzugen Chinesen den direkten Kontakt mit Familienmitgliedern, also Gesellschaftern, da in ihren Augen hier die höchste Entscheidungsgewalt liegt. Formale Positionen oder Titel in einem Unternehmen zählen in der Regel nur begrenzt. Die deutsche Eigentümerfamilie sollte deshalb in der Gründungsphase der Geschäftsbeziehungen anwesend sein, erst später können auch externe Manager übernehmen.

Auch in Indien spielt die Familie eine bedeutende Rolle. Familienunternehmen sind in Indien sehr verbreitet und Geschäftsbeziehungen mit Familienunternehmen aus dem Ausland sehr geschätzt. So werden häufig potenzielle Geschäftspartner zu Familienfesten mit teils hunderten Teilnehmern eingeladen und dort der Familie vorgestellt. Dies dient der Demonstration von Wohlstand und dem Aufbau einer persönlichen Beziehung. Geschäfte basieren in Indien größtenteils auf Vertrauen statt allein auf Verträgen. Deshalb sind starke persönliche Bindungen zwischen den indischen und den deutschen Besitzerfamilien unerlässlich für eine gut funktionierende Geschäftspartnerschaft. Um sie zu pflegen, sind regelmäßige Besuche und gesellschaftliche Zusammenkünfte ratsam.

Die Ergebnisse der Studie können im [Download Center der DEG](#) nachgelesen werden.

Ansprechpartner

Ann Sophie K. Löhde

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

E-Mail: ann.loehde@uni-wh.de

Prof. Dr. Andrea Calabrò

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

E-Mail: andrea.calabro@uni-wh.de

Clemens Werhahn

DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft

E-Mail: clemens.werhahn@deginvest.de



WIFU - Wittener Institut für
Familienunternehmen
Alfred-Herrhausenstr. 50
58448 Witten
Telefon: +49 2302 926 -00
E-Mail: wifu@uni-wh.de

www.wifu.de



DEG – Deutsche Investitions- und
Entwicklungsgesellschaft mbH
Kämmergasse 22
50676 Köln
Telefon: +49 221 4986-1803
E-Mail: info@deginvest.de

www.deginvest.de