



INDIEN



## Indien



Die positive Grundstimmung der letzten Jahre setzt sich fort. Die Zahl ausländischer Direktinvestitionen – „Foreign Direct Investment“ (FDI) – in Indien wächst stetig, was die Wahrnehmung des Landes auf dem internationalen Parkett als interessanten und zukunftsträchtigen Standort für Neuinvestitionen sowie den weiteren Ausbau bestehender Unternehmungen in Indien steigert.

Deutsche Unternehmen und deutsche Technologie genießen in Indien einen hervorragenden Ruf und Deutsche werden als Investoren und Arbeitgeber sehr positiv bewertet.

Die Regierung fördert Produktionsunternehmen im Rahmen der Langzeitstrategie „Make in India!“. Eine politische Initiative, die naturgemäß den Strategien deutscher Unternehmen entgegenkommt, die aus dem Bereich der Fertigung von eigenen Produkten ihre Marktführerschaft ableiten. In Deutschland (und seit Februar 2018 auch in der Schweiz) besteht daher seitens der jeweiligen indischen Botschaften ein besonderes Förderprogramm für mittelständische Unternehmen, speziell aus den genannten Ländern. Nicht zu vernachlässigen ist auch die zunehmende Nachfrage nach beratenden Leistungen in den Bereichen Ingenieurwesen und Projektsteuerung, denn der Ausbau der Infrastruktur mit entsprechenden Großprojekten ist eine weitere Säule der indischen Wirtschaftspolitik.

Das indische Bruttoinlandsprodukt wird mit einem voraussichtlichen Wachstum von sechs bis acht Prozent weiterhin positiv bewertet. Zu Anfang 2018 lag die Inflationsrate in Indien bei rund fünf Prozent, sie ist seit Jahren insgesamt rückläufig. Bei den ausländischen Direktinvestitionen ist Indien inzwischen der Vorreiter innerhalb der BRICS-Staaten. Diese Entwicklung ist auch auf die erfolgreichen Schritte der indischen Regierung zur Vereinfachung der Regelungen für den Handel und für Direktinvestitionen ausländischer Unternehmen zurückzuführen. Durch fundamentale Reformen insbesondere im Bereich der indirekten Steuern (Einführung einer modernen Umsatzsteuer, der „Goods and Services Tax“) verbesserte sich Indien für 2018 im „Ease of Doing Business Index“ der Weltbank um beeindruckende 30 Plätze gegenüber dem Vorjahr – eine noch von keinem Land bisher erreichte Steigerung.

Deutsche Unternehmen investieren in Indien in der Regel in den großen Metropolregionen. Vorreiter sind hier der Staat Maharashtra mit den wichtigen Standorten Mumbai und Pune und die Stadtregion New Delhi, welche sich auch auf zwei benachbarte Staaten erstreckt mit den Gebieten von Gurgaon und Noida. Bei Weitem nicht nur in der IT-Branche

bedeutsam ist die Region um Bangalore; hier findet sich eine große Basis produzierender Unternehmen in den Bereichen Maschinenbau und Spezialprodukte für die Luftfahrtindustrie. Rund um die Stadt Chennai (früher: Madras) sind ebenso etliche deutsch-investierte Unternehmen zu finden wie – stark zunehmend – in dem Staat Gujarat (Ahmedabad und Baroda), der als besonders aufgeschlossen gegenüber Industrieansiedlungen gilt.

Dies ergibt oft mehrere Standort-Optionen. In einem Land von der Größe eines Kontinents spielen bei der Standortwahl naturgemäß die Nähe zu wichtigen Kunden und Lieferanten ebenso wie der Zugang zu passender Infrastruktur und ein Umfeld mit qualifizierten Mitarbeitern eine große Rolle. Eine Gesamtbetrachtung aller Faktoren ist erforderlich. Es gibt in Indien selten „den einen richtigen“ Standort. Für viele produzierende deutsche Unternehmen ergeben sich erfreulicherweise oft mehrere denkbare Regionen.

Die Anbindung an einen einzelnen Schlüsselmitarbeiter oder Kooperationspartner ist erfahrungsgemäß kein ausreichendes Kriterium für die Standortwahl, sondern kann nur ein Faktor bei sachlich bewerteten Optionen sein.

Die indische Geschäftskultur erfordert das Pflegen persönlicher Kontakte in jeder Phase der Geschäftsbeziehung, sodass ab einer gewissen Größenordnung im indischen Markt in vielen Fällen das Einrichten von Zweigbüros/Vertriebsstützpunkten in mehreren anderen indischen Regionen sinnvoll und ab einem bestimmten Punkt auch erforderlich sein wird.

## DIE ERFOLGSFAKTOREN

### 1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Gerade auf den „ersten Blick“ finden sich zwischen Deutschland und Indien durchaus kulturelle Parallelen. Unterschiede ergeben sich häufig eher auf den zweiten und den folgenden Ebenen. So ist die Bedeutung von Religion und religiösen Festen und Feiertagen (egal welcher Glaubensrichtung) weit verbreitet und traditionell groß. Eine im Vergleich zu Deutschland höhere Bedeutung hat die eigenen „Familie“, wobei hier ein Familienverbund über mindestens drei Verwandtschaftsgrade umfasst wird. Im modernen Indien ergeben sich viele Durchbrechungen und Besonderheiten in diesen Bereichen, bei genauerem Hinsehen ist es aber hilfreich, diese Themen stets im Auge zu behalten, auch wenn sie äußerlich bei „Urban Professionals“, welche als berufstätiges Paar in modernen Hochhausapartments wohnen, nicht im Vordergrund stehen.

Diese Unterscheidung zwischen – wichtigen – äußeren ersten Eindrücken und den tiefergehenden Faktoren begleitet die meisten westlichen Betrachter bei allen Kontakten in oder mit Indien.

Die Erfahrung zeigt, dass mindestens die Hälfte der Krisen und Herausforderungen bei der Steuerung indischer Tochtergesellschaften und Joint Ventures in Defiziten bei der Einschätzung der lokalen Strukturen und der Kommunikation ihre Wurzel haben. Es finden sich für deutsche Unternehmen in Indien wichtige Faktoren, welche den Zugang zum Land und zu den Menschen im ersten Schritt wesentlich erleichtern: Englisch ist die anerkannte Geschäftssprache und generell auch offizielle Amtssprache. Auch die Rechnungslegung erfolgt in englischer Sprache. Vertreter deutscher Unternehmen treffen auf lokale Geschäftspartner, welche häufig Erfahrungen im westlichen Ausland gesammelt haben und entsprechend flüssig kommunizieren. Eine Verständigung ist ohne Sprachmittler möglich, und gerade in der Phase des Kennenlernens entsteht häufig ein außerordentlich positiver erster Eindruck. Es finden sich sogar immer wieder Mitarbeiter, die in Deutschland ausgebildet wurden, insbesondere im technischen Bereich.

Die genannten Faktoren bleiben auch bei längerer Aktivität in Indien als positive Aspekte erhalten. Ergänzend ergeben sich jedoch wichtige weitere Aspekte, die die positive Erfahrungen trüben können und ein Geschäftsrisiko darstellen, wenn ihnen nicht wirksam begegnet wird. Diese Aspekte bei der Strukturierung und Steuerung der Tochtergesellschaft von Anfang an zu berücksichtigen, erfordert naturgemäß zusätzlichen Aufwand; dadurch wird das Engagement jedoch zukunftssicher und belastbar aufgestellt.

Die gemeinsame englische Sprache wird in der indischen Geschäftskultur in vielen Fällen mit wesentlichen Nuancen und Modifikationen verwendet. Weithin bekannt ist die indische Aussage „No problem!“, was genau das bedeuten kann, aber auch, dass man sich mit dem Thema ernsthaft beschäftigen wird – mit offenem Ausgang. Gerade gegenüber dem respektierten Gast wird ein „Nein“ oder ein „Unmöglich!“ nicht direkt geäußert, vielmehr wird aus einem „Nein“ die Antwort „Daran können wir arbeiten“ und aus der Feststellung „Dies ist faktisch oder rechtlich offensichtlich unmöglich“ die Formulierung „Dies könnte schwierig werden“. Hier ist es entscheidend, sensibel zu bleiben für die Zwischentöne und stets einen „Plan B“ im Auge zu behalten.

Der Vertreter eines deutschen Unternehmens in Indien begegnet einer außerordentlich hoch entwickelten Verhandlungskultur und Gestaltungsfreude. Sind solche Kenntnisse in der eigenen Tochtergesellschaft vorhanden, so ist dies ein wesentlicher Erfolgsfaktor

für den indischen Markt. Bei der Wahrung der Interessen der Muttergesellschaft muss kreativer Verhandlungsführung jedoch durch genaue Vorbereitung und Strategie begegnet werden. Ebenso muss die Dynamik lokaler Mitarbeiter, insbesondere im Bereich des Vertriebs, durch Vorgaben und genaue Nachverfolgung kanalisiert werden, um zu vermeiden, dass das Mutterhaus vom Eigenleben der Tochtergesellschaft „überrollt“ wird.

Indische Ansprechpartner deutscher Unternehmen verfügen häufig über sehr gute Kenntnisse im technischen Bereich, sind aber in dem – auch für lokale Unternehmer sehr komplexen – regulatorischen Umfeld nicht voll orientiert. Auch gab es in den letzten 10 Jahren erhebliche rechtliche Änderungen, welche nur diejenigen wahrgenommen haben, die sich auch lokale kompetente Berater „leisten“. Bei grenzüberschreitenden Vorhaben ergeben sich jedoch oft erhebliche fachliche Defizite lokaler Berater. Dies wird aber selten offen zugegeben, vielmehr wird – auf den ersten Blick überzeugend – eine „Lösung“ präsentiert oder – rhetorisch sehr überzeugend – zumindest „generell“ in Aussicht gestellt. Unangenehm ist es dann, wenn die vermeintliche Lösung zur Grundlage vertraglich verbindlicher Vereinbarungen gemacht wird, sich dann aber nicht realisieren lässt, etwa weil das deutsche Unternehmen aus Gründen der Compliance-Richtlinien ein Vorgehen ablehnt, das der indische Partner „stillschweigend“ für ortsüblich hielt. Der langlaufende Vertrag über eine exklusive Kooperation ohne sinnvolle Ausstiegsmöglichkeiten wird dann zur Belastung, da er den indischen Markt „blockieren“ kann. Die schon erwähnte Zweitmeinung zu den regulatorischen Kernfragen des Vorhabens gibt hier die nötige solide Basis für das Vorgehen, ebenso wie eine sachgerechte Begleitung der Vertragsgestaltung in dem formalistischen Rechtssystem des indischen Common Law. Eine sichere Grundlage bereits für erste Gespräche mit potenziellen indischen Partnern bietet die frühzeitige Einbindung von Ansprechpartnern, die „auf der eigenen Seite“ stehen und die auf sensible Themen

Es ist eine andauernde Aufgabe, die Kommunikation und die sich daraus entwickelnde Steuerung der indischen Gesellschaft zu pflegen und bei Diskrepanzen frühzeitig und gesichtswahrend einzugreifen. Das persönliche Gespräch hat einen entscheidenden Stellenwert in der Kommunikation; dies gilt nicht nur gegenüber dem externen Kunden, sondern besonders auch intern. Ist ein persönliches Treffen nicht möglich, ist ein Telefonat oder vorzugsweise ein Videogespräch für alle potenziell sensiblen Themen erforderlich. Die Ansprache per E-Mail ist als flankierende Maßnahme vorbereitend und sodann für die Dokumentation der Ergebnisse erforderlich. Bloße E-Mail-Mitteilungen über bedeutsame Themen, aus deutscher Sicht sinnvoll aus Gründen der Klarheit, werden auf indischer Seite sehr häufig als „unangemessen“ und „arrogant“ empfunden und oft auch nicht beachtet, sofern sie nicht vom persönlichen Gespräch begleitet werden.

Die passende Mischung aus eigener Einschätzung und dem Hinnehmen lokaler Parameter muss beim Aufbau und bei der Entwicklung des lokalen Mitarbeiterteams gefunden werden. Auch in Indien besteht ein – für deutsche Unternehmen oft ungewohnter – Ansatz, stark hierarchisch zu arbeiten und zudem Informationen als „eigenes Wissen“ zu sammeln und möglichst nicht zu teilen. Es besteht auch aufseiten vieler indischer leitender Mitarbeiter der Anspruch, die Kommunikation mit dem deutschen Mutterhaus streng zu kontrollieren, auch um einen Qualitätsansatz zu erfüllen und die eigene Autorität zu sichern. Mit Kenntnis dieser oft bestehenden Neigungen kann bei der Bildung des Teams und der Festlegung und Handhabung der Abläufe von Anfang an vorgegeben werden, dass z. B. der Leiter Finanzen stets einen eigenen Kommunikationsweg zu der Finanzabteilung im Mutterhaus offen hat. Dies gilt entsprechend für andere Teammitglieder und die Ansprechpartner in Deutschland. Dies erfordert jedoch bei der Mitarbeiterauswahl überdurchschnittliche sprachliche und fachliche Fähigkeiten als Einstellungskriterium. Eine direkte Kommunikation fördert eine enorm positive Motivation bei den Mitarbeitern sowie einen effizienteren Ablauf und die frühzeitige Wahrnehmung eines etwaigen Korrekturbedarfs. Dies darf nicht dazu führen, dass die Stellung des lokalen Geschäftsleiters/Geschäftsführers beeinträchtigt wird. Die Erfahrung zeigt, dass der richtig ausgewählte und geführte Geschäftsleiter dies vielmehr als Entlastung empfinden kann – mit der Möglichkeit der Konzentration auf Kernaufgaben.

Die beschriebenen Strukturen sind in formalen Regeln und Vereinbarungen, z. B. Anstellungsverträgen, in der lokal passenden Weise festzulegen. Am Anfang eingegangene „Provisorien“ und „Kompromisse“ sind später oft nur mit großem Aufwand oder unter Austragung von Konflikten zu lösen.

Der indische Arbeitsmarkt bietet gerade in den genannten Regionen mit ausländischen Investitionen sehr gut qualifizierte und auch kulturell flexible indische Mitarbeiter aller Hierarchiestufen. Die Tätigkeit für ein ausländisch investiertes Unternehmen wird für bisher nur lokal tätige „High Potentials“ besondere Aufstiegschancen bieten. In rein indischen mittelgroßen Unternehmen stehen viele Funktionen nur Mitgliedern der Inhaberkategorie offen. Dieser Unterschied zu deutschen international tätigen Unternehmen kann sehr gute lokale Fachkräfte anziehen und auch langfristig binden.

## **2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN**

Aus der vorstehenden Darstellung wird bereits deutlich, dass es wichtige Unterschiede geben wird zwischen der kulturellen Sichtweise eines deutschen international tätigen Unternehmens und der Sichtweise des lokalen Managements und lokaler Mitarbeiter.

Aufgrund der großen Vielfalt Indiens und der Menschen besteht hier aber auch die enorme Chance, über die Auswahl und Förderung der „richtigen“ Mitarbeiter die eigene Unternehmenskultur in die Tochtergesellschaft zu transportieren. Es kann hier naturgemäß auch in Indien entscheidend sein, diejenigen Aspekte auszuwählen, die für entscheidend gehalten werden, ohne lokale kulturelle Grundlagen ungewollt zu erschüttern. Die immer wieder bestehende streng hierarchische Sichtweise indischer leitender Mitarbeiter wird bezüglich der Strukturen einer indischen Tochtergesellschaft häufig ergänzt um die Sichtweise, dass Mitarbeiter aller Stufen, vom Produktionsleiter bis zur Reinigungskraft, zum Unternehmenserfolg beitragen und entsprechende Anerkennung verdienen. Die (sinnvolle) Einbeziehung auch „niederer“ Mitarbeiter in Firmenveranstaltungen etc. führt unter Umständen zunächst zu gewissem Befremden, wird aber als „deutsche Unternehmenskultur“ oft dazu führen, dass die Fluktuation in diesen Bereichen stark sinkt. Der Einrichter und Bediener einer Maschine wird aus deutscher Sicht stets als zentral wichtige Funktion gesehen. Aus indischer Sicht ist darauf zu achten, dass hier nicht stillschweigend eine manuelle und daher „niedere Tätigkeit“ angenommen wird. Schulungen verschiedener Art werden aus indischer Sicht zunächst durch diejenigen wahrgenommen, welche Bediener „überwachen“, aber nicht selbst tätig werden. Dies ist in der Regel naturgemäß aus deutscher Sicht kontraproduktiv. Die Einführung und das selbstbewusste Vertreten einer „deutschen Sichtweise“ sind daher in diesen Fällen bewusst zu betreiben und ist auch eine klare Notwendigkeit. In der Praxis zeigt sich, dass die „richtigen“ Mitarbeiter aller Hierarchiestufen eine solche Kultur sehr schätzen. Es muss aber auch beachtet werden, dass gerade leitende Mitarbeiter „traditioneller“ Hierarchieauffassung frühzeitig zur Verhaltensänderung motiviert werden müssen, mit der Option, auch eine Trennung in Kauf zu nehmen.

Wie schon anderweitig angesprochen, besteht aus der Vergangenheit in vielen Wirtschafts- und Lebensbereichen eine unschöne Tradition der „informellen Gefälligkeiten“ und einer entsprechenden Erwartungshaltung von offiziellen Stellen und immer wieder auch Geschäftspartnern. Dies kollidiert naturgemäß mit den modernen Verhaltensregeln international tätiger Unternehmen. Der erste Schritt ist, auch hier ein Bewusstsein für etwaig vorhandene Probleme zu entwickeln. Lokale Mitarbeiter, die bisher bei rein indischen Unternehmen tätig waren, werden das Thema Korruption als nicht einmal erwähnenswert einordnen. Häufig wird es auch am Rande und im Nebensatz erwähnt, und zwar mit der Aussage „Sie wissen ja, wie das so ist hier in Indien“. Die Hingabe von Gefälligkeiten wird als im besten Interesse des Unternehmens gesehen, um Verzögerungen oder Beanstandungen auf dem kleinen Dienstweg zu bewältigen. Diese Sichtweise entspricht nicht mehr den modernen Anforderungen an Geschäftstätigkeiten in Indien. Die neue indische Rechtslage und Verfolgung dieser Aspekte führt zu persönlichen Risiken

der handelnden Personen und der Mitglieder der Geschäftsleitung. Eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit in Indien ist sehr wohl auch ohne das Akzeptieren angeblicher „Traditionen“ in diesem Bereich möglich. Das klare Kommunizieren von entsprechenden Regeln und Grundhaltungen ist hier eine wesentliche Hilfe für die Teams vor Ort. Das ausländisch investierte Unternehmen kann von Anfang an gegenüber externen Stellen deutlich machen, alle Formalien ohne „gebührenpflichtige Abkürzungen“ durchlaufen zu wollen. Dieses „Image“ führt dazu, dass die entsprechenden „Erwartungen“ externer Stellen schnell zurückgehen. Immer wieder deutlich wird dies im Bereich der Steuerveranlagungen. Ein Unternehmen, welches beispielsweise die erste Anfrage des Finanzamts nicht durch informelle Verhandlungen, sondern durch Abarbeitung der Sachfragen beantwortet, wird hier Respekt bei den Institutionen aufbauen und die Stellung auch für die Zukunft verbessern. Voraussetzung für die Aufrechterhaltung einer solchen Stellung ist naturgemäß, dass das Mutterhaus über die laufenden Sachthemen und Anfragen orientiert ist und Gelegenheit hat, auf die Bearbeitung Einfluss zu nehmen. Auch hier benötigt die deutsche Gesellschaft daher eine passende Abstimmung zwischen (impraktikabler) Detailkontrolle und dem bloßen „Laufenlassen“ der lokal handelnden Personen.

Immer wieder ist auch festzustellen, dass für indische Mitarbeiter die Erwartungen und im Erfolgsfall auch die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber recht ähnlich ausgestaltet sind wie gegenüber einem Familienverbund. Ein deutsches mittelständisch geprägtes Unternehmen wird eine derartige Kultur in Teilen aber gut nachvollziehen können. Die individuelle Wahrnehmung des Mitarbeiters mit seinen auch sozialen Bedürfnissen wird umgesetzt durch Interesse an der persönlichen Situation und dementsprechenden eventuellen Herausforderungen. Es fördert eine positive Bindung an das Unternehmen, wenn im Falle familiärer Herausforderungen Verständnis aufgebracht wird. Ein definierter Rahmen ist hier aber absolut erforderlich, um einen ordnungsgemäß laufenden Betrieb sicherzustellen. Es ist in Indien beispielsweise ohne großen Kostenaufwand möglich, neben den Kindern auch die Eltern des Arbeitnehmers in eine (im Umfang allerdings stets begrenzte) Gruppen-Krankenversicherung aufzunehmen. Damit sendet das Unternehmen ein Signal, dass es die lokalen Realitäten anerkennt und entsprechend handelt.

### **3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN**

Indische Unternehmen bewegen sich in einem regulatorischen Umfeld, welches ähnlich dicht und komplex ist, wie man es etwa in Deutschland oder den USA erwartet. Naturgemäß bestehen andere Schwerpunkte. So ist der grenzüberschreitende Kapitalverkehr zwar generell für alle relevanten Vorgänge möglich, muss aber den verwaltungsrechtlichen Rahmen erfüllen. Die Neigung, die Tochtergesellschaft pragmatisch kurzfristig mit

Geldmitteln zu versorgen, ist kaufmännisch nachvollziehbar. Eine Überweisung durch das Mutterhaus wird auch in der Regel kurzfristig ausgeführt und in Indien gutgeschrieben. Zahlungen aus dem Ausland lösen jedoch in diversen Fällen fristgebundene Meldepflichten aus, für deren Nichtbeachtung die Geschäftsführer persönlich haften. Fehler erfordern daher zumindest aufwendige Verwaltungsverfahren zur Heilung. Gesellschafterdarlehen aus dem Ausland sind nur nach vorheriger rechtlicher Prüfung zulässig.

Auch in Indien wird es für eine deutsche Muttergesellschaft gelten, die Balance zu finden zwischen einem Nachvollziehen aller Einzelbestimmungen und dem blinden Vertrauen gegenüber Informationen und Angaben des Teams vor Ort. Auch hier gilt, dass im Geschäftsbetrieb ansonsten versierte Mitarbeiter die Besonderheiten ausländisch investierter Unternehmen oft nicht genau kennen und immer wieder dazu neigen, Lücken durch Improvisation oder „Verschieben des Themas“ zu überdecken. Umgekehrt ist festzustellen, dass Mutterhäuser entsprechenden Mahnungen und Nachfragen der lokalen Mitarbeiter oft nicht genügend Bedeutung beimessen. Die lokalen Mitarbeiter fühlen sich im Ergebnis dann „allein gelassen“. Eine fachlich passende Unterstützung gerade für komplexe Themen führt zur Verbesserung der Motivation der lokalen Mitarbeiter und gibt Raum für die Konzentration auf das Wesentliche. Beispielsweise gilt dies für die bereits erwähnten Regelungen des Rechts des grenzüberschreitenden Geldverkehrs. Der Aufbau von offenen Salden mit ausländischen Debitoren oder Kreditoren in den Büchern der indischen Gesellschaft ist rechtlich begrenzt. Dies „passt“ häufig nicht zu der Geschäftsplanung und wird daher oft ignoriert, gerade auch, weil Nachfragen der Behörden nur gelegentlich auftreten. Bei der Auswertung des Jahresabschlusses oder auch bei dem Versuch, alte Forderungen per Überweisung zu begleichen, stellen der Prüfer oder die Hausbank dann Rechtsverstöße fest. Diese Positionen müssen dann aufwendig geprüft und schließlich mit großem Kosten- und Zeitaufwand bereinigt werden

Das indische Rechtswesen gilt als „komplex“ und „ineffizient“. Diese Sicht beruht oft auf fehlendem Verständnis und unnötigen Lücken in den Vorarbeiten.

Im indischen Common Law wird erwartet, dass die Parteien für alle relevanten formalen und inhaltlichen Themen eine ausführliche schriftliche Regelung treffen. Für viele grundlegende Themen, auch für Fragen der Kriterien in Bezug auf Schriftform, Vertretungsnachweis und Zustellung von Mitteilungen fehlt es an einer klaren gesetzlichen Regelung. Es ist deshalb notwendig, bedeutsame oder langfristige Geschäftsbeziehungen sorgfältig vertraglich zu regeln – oft sehr viel ausführlicher, als dies im deutschen Umfeld erwartet wird. Lücken und Mängel in der Deutlichkeit der Sprache führen zu Rechtsunsicherheiten, welche die Basis für Verhandlungen mit dem Geschäftspartner schwächen und zu

## Merkposten

Indien ist für deutsche Unternehmen nach wie vor ein Markt mit zahlreichen attraktiven Möglichkeiten. Sprache und Kultur sind im ersten Schritt leicht zugänglich, sie bedürfen aber einer respektvollen und fundierten Betrachtung, will man langfristig erfolgreich sein. Die Unternehmenskultur deutscher mittelständisch geprägter Weltmarktführer kann gut auf die indischen Verhältnisse angepasst werden. Respekt vor dem komplexen regulatorischen Umfeld ermöglicht nachhaltig erfolgreiche Aktivitäten.

Einbußen führen. Die Sprache von Dokumenten ist an die Anforderungen des Common Law in Indien anzupassen. Die bloße, auch fachkundige, Übersetzung deutscher Standardverträge führt auch dann zu großen Rechtsunsicherheiten, wenn die angestrebte Regelung im indischen Recht auch bekannt ist. Zum Beispiel ist die Regelung des Rechts zur außerordentlichen Kündigung aus wichtigem Grund im deutschen Recht als Generalklausel anerkannt und knapp zu regeln, im indischen Vertrag nur dann durchsetzbar, wenn mit zahlreichen Beispielen und ausdrücklich und ausführlich erläutert und als Ausnahme von der ansonsten geltenden Regel-Laufzeit des Vertrages verhandelt wird.