



**Kulturunterschiede im Management. Ein Vergleich zwischen der Führungskultur in Europa und dem indischen Subkontinent**  
Halle/Westfalen, den 01. Juli 2004





## ■ Kurzvorstellung

- Demographie Indien
- Das Kastensystem
- Geschäftsleben im Mittelstand





## Kurzvorstellung



- Geboren am 10. August 1976 in Bielefeld
- Nach dem Abitur in Bielefeld Studium der Internationalen Betriebswirtschaft (1997-2001):
  - International School of Management, Dortmund
  - European Business School, Madrid
  - International School of Management, San Diego
  - University of California, Berkeley
- Während des Studiums Praktika bei Mannesmann, AUDI AG und RAHAT INDUSTRIES
- Seit 2001 AUDI AG Ingolstadt
  - 2001-2003 Vertriebsstrategie (Leitung verschiedener Vertrieboptimierungsprojekte)
  - seit November 2003 Sales Manager quattro GmbH für die Vertriebsregion Amerika



- Kurzvorstellung
- Demographie Indien
- Das Kastensystem
- Geschäftsleben im Mittelstand



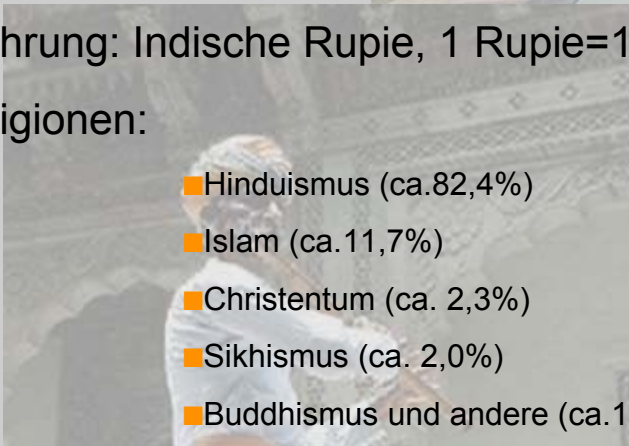


## Demographische Daten Indien

- Größe: 3.287.000 qm (etwa die Fläche der gegenwärtigen EU)
- Bevölkerung: ca. 1,1 Mrd. (Wachstumsrate: ca. 1,9% p.a.)
- Hauptstadt: Neu Delhi, mit ca. 14 Mio. Einwohner
- Regierungsform: Parlamentarische Demokratie (28 Bundesstaaten, 6 Unionsterritorien)
- Bruttoinlandsprodukt: ca. 528,6 Mrd. € (2001/2002)
- Pro Kopf Einkommen: ca. 486€ (2001/2001)
- In Indien ansässige Deutsche (ca. 2.500), in Deutschland ansässige Inder (ca.42.000)
- Währung: Indische Rupie, 1 Rupie=100Paise, 1€=55 Rupien (April 2004)

### ■ Religionen:

- Hinduismus (ca.82,4%)
- Islam (ca.11,7%)
- Christentum (ca. 2,3%)
- Sikhismus (ca. 2,0%)
- Buddhismus und andere (ca.1,6%)





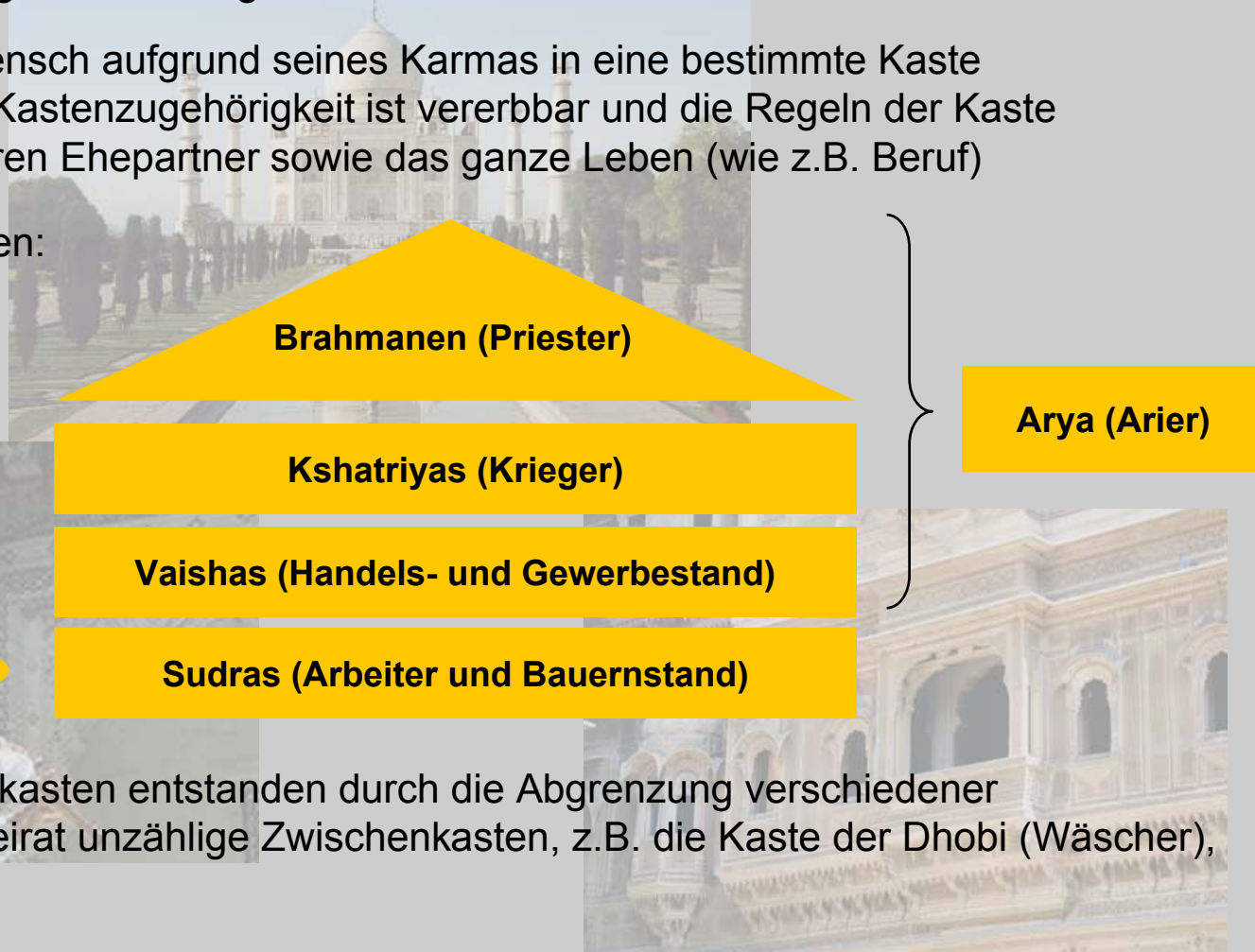
- Kurzvorstellung
- Demographie Indien
- Das Kastensystem
- Geschäftsleben im Mittelstand





# Das Kastensystem hat weiterhin großen Einfluss auf das Leben im Alltag

- Der Hinduismus beeinflusst das ganze Leben von der Geburt bis zum Tod, er ist keine Sonntagsreligion, Religion und Alltag sind nicht voneinander zu trennen
- In Indien wird jeder Mensch aufgrund seines Karmas in eine bestimmte Kaste hineingeboren, diese Kastenzugehörigkeit ist vererbbar und die Regeln der Kaste bestimmen den späteren Ehepartner sowie das ganze Leben (wie z.B. Beruf)
- Es gibt vier Hauptkasten:



- Neben diesen 4 Hauptkasten entstanden durch die Abgrenzung verschiedener Berufsgruppen und Heirat unzählige Zwischenkaste, z.B. die Kaste der Dhobi (Wäscher), etc.



# Das Kastensystem hat weiterhin großen Einfluss auf das Leben im Alltag

- Mit der Unabhängigkeit Indiens wurde der Kastenzwang aufgehoben, es ist strafbar die Parias zu benachteiligen, dies geschieht aber trotzdem noch
- Andere religiöse Denkmäler wurden in den Hinduismus integriert, so wird z.B. Buddha als eine Inkarnation Vishnus gesehen
- Ein wesentlicher Bestandteil des Hinduismus ist das Wissen um die Wiedergeburt, jedes Lebewesen hat eine unsterbliche Seele (atman), die darauf drängt, nach dem Tode wiedergeboren zu werden
- Je nach persönlichem Karma, also nach den positiven und negativen Handlungen wird jeder in einer bestimmten Gestalt wiedergeboren. Da auch die Möglichkeit besteht, als Tier wiedergeboren zu werden, sind strenggläubige Hindus gegen das Töten von Tieren
- Der Tod ist etwas ganz Natürliches, der alte Körper wird aufgegeben und die neue Seele wartet auf ihre neue Inkarnation in einem jungen Körper, diesen ewigen Kreislauf nennt man Samsara
- Ziel ist es, sich in immer reinere Formen zu verwandeln und zum Ursprung zurückzukehren, also eins zu werden mit dem Brahman, dies kann wie bei Buddha Hunderte von Leben dauern, deshalb ist oft auch bei ärmsten Menschen eine große Zuversicht zum Leben zu erkennen



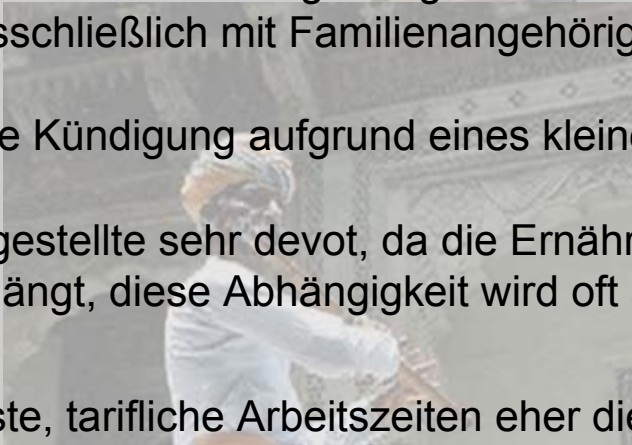
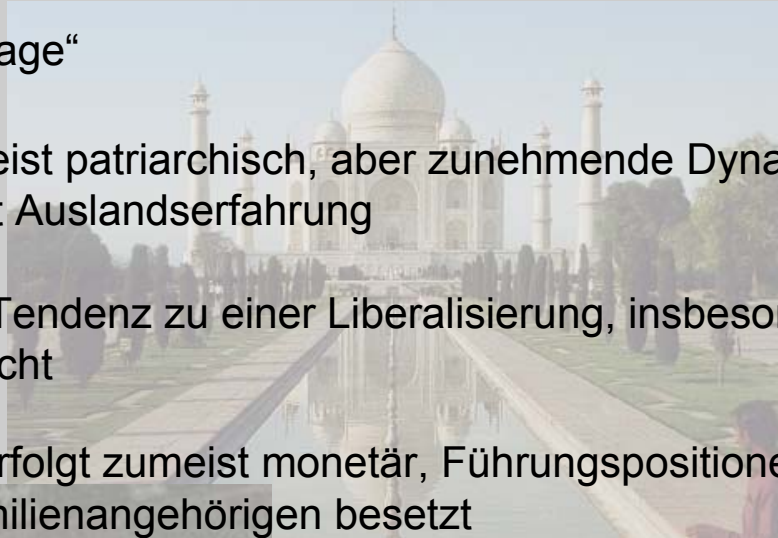
- Kurzvorstellung
- Demographie Indien
- Das Kastensystem
- Geschäftsleben im Mittelstand





## Die Führungskultur im indischen Mittelstand

- Mittelständische Unternehmen meist seit mehreren Generationen in Familienhand
- „Management by Heritage“
- Der Führungsstil ist meist patriarchisch, aber zunehmende Dynamisierung durch Folgegenerationen mit Auslandserfahrung
- Es gibt weiterhin eine Tendenz zu einer Liberalisierung, insbesondere durch gut ausgebildete Mittelschicht
- Personalentwicklung erfolgt zumeist monetär, Führungspositionen werden i.d.R. ausschließlich mit Familienangehörigen besetzt
- Eine Kündigung aufgrund eines kleinen Fehlers ist keine Seltenheit
- Angestellte sehr devot, da die Ernährung der Familie oftmals von der Arbeitsstelle abhängt, diese Abhängigkeit wird oft ausgenutzt
- Feste, tarifliche Arbeitszeiten eher die Ausnahme





## Wie gehe ich als Europäer mit meinem indischen Geschäftspartner um...

- Im Umgang mit europäischen Geschäftspartnern erwartet der Firmenvertreter einen adäquaten Ansprechpartner (bezogen auf die Hierarchie)
- Das Entgegenbringen von größtmöglichem Respekt ist eine sehr willkommen Form der Würdigung des indischen Geschäftspartners
- Ein Versprechen ist gut, ein Vertrag erinnert den Inder an sein Versprechen
- Inder sind im Gegensatz zu bspw. Ostasiaten sehr erpicht auf den Kern von Geschäftsverhandlungen, es ist also nicht unhöflich relativ schnell zur Geschäftsverhandlung zu kommen
- Trotz eines evtl. vorhandenen Interesses an einer langfristigen und erfolgreichen Geschäftsbeziehung ist dieses Interesse für den Europäer nicht immer offensichtlich
- Eine gewisse Distanz zu anwesenden Frauen (Gattinen, Töchtern) sollte immer eingehalten werden
- Einen Inder nach Hause einzuladen schafft Vertrauen und verspricht mehr Erfolgsaussichten als ein Besuch in einem guten Restaurant
- Eine persönliche Betreuung durch den Geschäftsführer während des Aufenthaltes inkl. Unterstützung auch bei Besuchen der Konkurrenz schafft Vertrauen



## Wie führe ich als Europäer indische Mitarbeiter...

- Indische Mitarbeiter in Europa sind sehr anpassungsfähig, haben zumeist eine internationale Ausbildung und fügen sich schnell ein
- In Indien einen europäischen Führungsstil umzusetzen ist insbesondere bei inhabergeführten Unternehmen zunächst schwierig
- Angestellte, die bis dato einem patriarchischen Führungsstil unterlagen, werden Ihnen mit anfänglicher Skepsis begegnen, insbesondere vor dem Hintergrund der Verlustangst der Arbeitsstelle
- Aufgrund der zunehmenden Liberalisierung und einer immer breiteren Basis einer gut ausgebildeten Mittelschicht werden kooperative Führungsstile immer mehr verbreitet, hierzu tragen insbesondere internationale Großkonzerne bei
- Mitglieder des Managements, die indischer Abstammung sind, führen oft weiterhin in patriarchischem Führungsstil, insbesondere hier ist ein Training erforderlich
- Monetäre Anreizsysteme sind eine wichtige Form, eine Beförderung im hierarchischen Sinne ist oftmals eine ungewohnte Form der Wertschätzung