

Risikomanagement 4.0

Die Entwicklung des Risikomanagements

Mit System gegen Risiken im Ausland

Erfahrungen mit der ISO 31000 für das
Risikomanagement in Krisengebieten

ISO 22301 und die Folgen

Der neue internationale Standard für das
Business Continuity Management



Themenschwerpunkt: Risikomanagement im Mittelstand

Wachstumsmarkt Indien: Deutsche Akteure im Spannungsfeld Compliance

Analyse potenzieller Compliance-Risiken

Wenn heute von beeindruckenden Entwicklungen in Asien gesprochen wird, ist meist von China die Rede. Der „kleine“ Nachbar Indien steht häufig in dessen Schatten, dabei ist er gemessen an der Bevölkerungszahl die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt und schon aus diesem Grunde attraktiv für deutsche Unternehmen. Jedoch ist ein Engagement in Indien nicht risikolos, bestehen doch in wirtschaftlicher, politischer rechtlicher und kultureller Hinsicht deutliche Unterschiede zu Europa. Speziell Compliance-Risiken sind ohne ein Verständnis von Indien schwer zu greifen, dürfen aber im Falle eines Engagements nicht vernachlässigt werden.

1. Kein Indien-Investment ohne aktives Compliance Management

In Zeiten der Eurokrise suchen deutsche Unternehmen noch stärker als zuvor ihr Wachstum auf Märkten außerhalb der europäischen Gemeinschaft. Neben China gilt Indien als einer der attraktivsten Märkte für Direktinvestitionen in Asien. Deutschland zählt in Indien zu einem der zehn wichtigsten Direktinvestoren. Im Vergleich zu China ist die Investitionssumme aber gering und birgt noch viel Potenzial. Die USA und auch Großbritannien sind hingegen schon mit deutlich höheren Investitionsbeträgen in Indien vertreten. Sicherlich ist dies auch auf historische Gründe zurückzuführen. Und so sind, anders als in China, die großen ausländischen Unternehmen, die ein jeder Inder kennt, nicht Volkswagen oder Bosch, sondern Marken wie beispielsweise Vodafone, Sony oder auch Pepsi. Das haben auch die deutsche Wirtschaft sowie die deutsche Regierung erkannt: Aktuell läuft in Indien das Deutschlandjahr mit der Initiative „Germany and India: Infinite Opportunities“. Diesen November wird die Asien-Pazifik-Konferenz der Deutschen Wirtschaft im indischen Delhi stattfinden. Die deutsche Wirtschaft und auch Politik sind sichtbar bemüht, ihren Fußabdruck in Indien zu vergrößern.

Dies erweist sich allerdings als nicht einfach, denn Indien ist und bleibt für viele ein schwer zugängliches Land. Zwar demokratisch, ist Indien insbesondere für seine traditionelle Gesellschaft, seine Bürokratie, sein Kastensystem, für große soziale Unterschiede und seine arme Landbevölkerung bekannt. Auf der anderen Seite ist Indien eines der vier BRIC-Staaten und gilt damit als eine der aufstrebenden neuen Mächte, die immer mehr Einfluss auf unsere Wirtschaft und Politik ausüben. Lange galten diese Länder als verlängerte Werkbank der westlichen Welt; heute werden sie aber verstärkt als ernstzunehmende politische Größen und als attraktive Absatz-

märkte wahrgenommen. So generieren deutsche Dax-30-Unternehmen wie Infineon, BMW oder Linde schon heute rund 30 Prozent ihres Jahresumsatzes in Asien. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren verstärken. Umso wichtiger wird es für deutsche Unternehmen sein, sich mit genau diesen Märkten auseinanderzusetzen. Dabei spielen zum einen selbstverständlich wirtschaftliche Themen eine wichtige Rolle, zum anderen darf eine Auseinandersetzung mit der anderen Kultur und Gesellschaft nicht unterschätzt oder vernachlässigt werden, sonst kann ein Markteintritt schnell zum Risiko für das ganze Unternehmen werden.

Die Arbeitsgruppe „Global Economic Ethics“ der „stiftung neue verantwortung“ hat sich im Rahmen des Projektes „Neue Mächte, neue Werte?“ unter anderem mit dem Thema Compliance-Risiken in Schwellenländern auseinandergesetzt. Um diese zu erkennen und greifbar zu machen, wurden basierend auf Experteninterviews und unterstützt durch den Szenario-Experten Jan Spitzner (C21 Consulting) verschiedene Szenarien erstellt, die realistisch erscheinende Zukünfte darstellen. Hauptsächlich wurde untersucht, welche Auswirkungen das Aufstreben der Emerging Countries auf das westliche Wertesystem hat und welche Konsequenzen sich für deutsche Unternehmen daraus ergeben. Das Ergebnis der Studie sind Handlungsempfehlungen an deutsche Unternehmen sowie die Politik zur Wahrung der Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft.

Teilergebnisse dieser Studie, die sich speziell auf Indien beziehen, werden in diesem Artikel dargestellt. Der Artikel gliedert sich in insgesamt vier Abschnitte: Nach der Einleitung folgt eine Beschreibung der aktuellen wirtschaftlichen, rechtlichen und politischen Situation Indiens. Dieser Teil schließt ab mit einer Darstellung der wohl derzeit wichtigsten Compliance-Themen für ausländische Investoren. Im dritten Abschnitt dieses Artikels wird ein Indien-Szenario 2020 beschrieben.

Dieses Szenario gehört zu einer Reihe von Szenarien, die im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen der Arbeitsgruppe Global Economic Ethics der „stiftung neue verantwortung“ und der Hochschule Konstanz (HTWG) entstanden sind. In dem darauf folgenden Abschnitt wird auf die wichtigsten zukünftigen Compliance-Risiken eingegangen, die sich aus dem vorgestellten Szenario ergeben. Der Artikel schließt ab mit einem Fazit hinsichtlich der Konsequenzen von Compliance-Risiken für deutsche Unternehmen in Indien.

2. Indien – Wachstumsland am Scheidepunkt

2.1 Wirtschaft: Indien Wachstumsmarkt der Zukunft

Die Republik Indien hat sich während der vergangenen zwei Jahrzehnte zu einem der gefragtesten und interessantesten Wachstumsmärkte der Welt entwickelt. Die indische Volkswirtschaft zeigt für 2011 aktuell positive Wachstumsraten von 7,2 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Für die Jahre 2012 und 2013 wird ein BIP-Wachstum von 6,9 bzw. 7,3 Prozent erwartet. Vor allem der Außenhandel Indiens profitierte von der Globalisierung und erhöhte sich von 22,5 Prozent in 2000/01 auf 35 Prozent im Fiskaljahr 2010/11, ausgedrückt als Anteil am BIP¹. Rückblickend auf das Jahr 1991 bilden weitreichende Liberalisierungsreformen und, damit verbunden, die Öffnung der Wirtschaft für Fremdinvestitionen aus dem Ausland die Grundvoraussetzung für die heutige Wirtschaftsleistung des Landes und dessen Integration in das globale Wirtschaftsgeschehen. Anfang der 1990er Jahre initiierte die Regierung angesichts der schlechten Finanzlage und Wachstumsraten von lediglich drei Prozent marktwirtschaftliche Strukturreformen und förderte im Rahmen einer neuen Wirtschaftspolitik die Privatwirtschaft. Indien hat sich seitdem zu einer gefragten Destination für Fremdinvestitionen aus dem Ausland gewandelt und ist laut der Untersuchung der UNCTAD, an zweiter Stelle der für Investoren lukrativsten Standorte der Zukunft – nach China². Weitere positive Charakteristika des Wirtschaftsklimas sind die hohe Binnennachfrage, bedingt durch Indiens schiere Größe, eine dynamische Privatwirtschaft mit einem erfolgreichen Dienstleistungssektor und schließlich eine aktuell vergleichsweise günstige Entwicklung der indischen Gesellschaftsstrukturen. Letztere hängt eng mit einem Rückgang der Geburtenrate und somit die Größe der aktuellen Generation, einem großen Anteil an Indern im arbeitsfähigen Alter

und einer niedrigen Abhängigkeitsquote alter Menschen und Kinder unter 15 Jahren zusammen³.

Allerdings bleibt Indien trotz der hohen Wachstumsraten hinsichtlich der sozialen Entwicklung zurück. Im Durchschnitt beträgt das jährliche Pro-Kopf-Einkommen in Indien lediglich 1.270 USD und 70 Prozent der 1,2 Milliarden Menschen leben von weniger als zwei USD pro Tag⁴. Zudem steigt die Informalisierung der Arbeitsverhältnisse weiter an, sodass mittlerweile etwa 90 Prozent der Beschäftigten keine soziale Absicherung aufweisen und unter Missachtung von Arbeits- und Sozialstandards vonseiten der Arbeitgeber beschäftigt werden.

Des Weiteren zeichnet sich Indiens Wirtschaftsentwicklung auch durch eine Zunahme der regionalen und sozialen Disparitäten aus: So profitiert insbesondere die neue Mittelschicht in den Metropolen wie Mumbai, Delhi oder Bangalore vom Wirtschaftsaufschwung des Landes, während gerade die ländliche Bevölkerung, die immer noch den Großteil der Gesellschaft darstellt, wirtschaftlich zurückbleibt und sich meist im Zuge der Bedarfswirtschaft ein Existenzminimum sichert. Neben regionalen Unterschieden wird in diesem Zusammenhang ein soziales Einkommensgefälle deutlich, ebenso die Zunahme der Unterschiede zwischen Stadt und Land.

Angesichts eines ausbleibenden Trickle-Down-Effekts zur Armutsbekämpfung sowie der gesellschaftlichen Disparitäten im Zuge des Wirtschaftsbooms zeigt die indische Wirtschaftspolitik mitunter protektionistische Züge. Ziel der Regierung ist es dabei, den indischen Einzelhandel und auch die Landwirtschaft vor ausländischer Konkurrenz zu schützen und damit auf Unruhepotenzial in der Bevölkerung positiven Einfluss zu nehmen. In der Konsequenz stagnieren die Reformbemühungen der indischen Regierung im Hinblick auf die weitere marktwirtschaftliche Öffnung der Volkswirtschaft⁵.

2.2 Recht: Angesehene, aber überforderte Justiz

Aufgrund der langjährigen Herrschaft von Großbritannien in Indien ist das indische Rechtssystem stark am angelsächsischen Rechtsverständnis orientiert und zeichnet sich durch seinen föderalen Charakter mit klarer Gewaltenteilung aus. Dabei findet der britische Common Law vor allem in der Rechtsprechung des Zivil- und Handelsrechts Anwendung⁶. Die Verfassung aus dem Jahr 1950 stellt in Indien die oberste

1 Vgl. GTAI: Wirtschaftsdaten kompakt: Indien.
In: http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/PUB/2012/06/pub201206048002_159630.pdf

2 Vgl. UNCTAD: World Investment Prospects Survey 2010-2012.
In: http://unctad.org/en/docs/diaeia20104_en.pdf

3 Vgl. Auswärtiges Amt: Indien. In: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft_node.html

4 Vgl. Auswärtiges Amt: Indien. In: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft_node.html

5 Vgl. Zeit Online: Wunderland im Stress. In: <http://www.zeit.de/2012/23/Indien>

6 Vgl. Germany Trade & Invest. In: http://www.heilbronn.ihk.de/ximages/1425722_rechtkompa.pdf

Rechtsquelle dar. Indiens Rechtssystem äußert sich in einem klaren demokratischen Verständnis und sichert per Gesetz Menschenrechte, Garantie der Gleichheit vor dem Gesetz, Verbote der Diskriminierung nach Religion, Geschlecht oder Kaste sowie Meinungs- und Pressefreiheit⁷.

Indiens Rechtssystem zeigt im direkten Vergleich mit anderen öffentlichen Einrichtungen des Landes eine recht geringe Korruptionsanfälligkeit. Allerdings sind die Hohen Gerichte der Bundesstaaten sowie das Oberste Gericht hinsichtlich ihrer Kapazitäten völlig überlastet, was unter anderem auf die Nichtbesetzung der Richterstellen, die Vielzahl der Popularklagen indischer Bürger und auf die Verzögerungen bei Prozessen zurückgeht. Auch sich widersprechende und überholte Gesetze fördern den langwierigen und zeitintensiven Verlauf der Rechtsprechung und tragen dazu bei, dass die vergleichsweise angesehene und weitestgehend unabhängige Justiz unerledigte Klagen in millionenfacher Anzahl und die eigentliche Rechtsdurchsetzung klare Mängel aufweist⁸.

Insgesamt gilt das Oberste Gericht in Neu-Delhi nicht nur als richtungsweisende Machtinstantz, sondern ebenso als Hüter der Verfassung und der Grundrechte. Es fungiert als höchste Berufungsinstanz in allen zivil- und strafrechtlichen Fällen Indiens. Hintergrund sind außerdem zahlreiche teils spektakuläre Urteile des Obersten Gerichts zum Umweltschutz, zur Gewährleistung sozialer Pflichten und zum Schutz der Bürgerrechte. Das Bild der indischen Bevölkerung als moralische Instanz wird durch das vermehrte Aufkommen von sogenannten Popularklagen bzw. Public Interest Litigation untermauert, da es diese auch nicht vom Klagegegenstand betroffenen Bürgern bzw. Institutionen erlauben, den Sachverhalt zur Klärung an die Oberen Gerichte zu übertragen. Häufige Themenbereiche sind insbesondere Gesundheit, Umwelt und Antikorruption und somit diejenigen, die der Staat nicht effektiv und effizient genug angeht.⁹

2.3 Politik: Bürokratische Demokratie mit korruptionsanfällige Strukturen

Indiens stabile politische Strukturen sind im Jahr 1950 entstanden und weisen die Eigenschaften einer föderalen, parlamentarischen und säkularen Republik auf. Im Vergleich zu China werden an dieser Stelle die strukturellen Ähnlichkeiten

zu westlichen demokratischen Systemen offensichtlich, was zu einem Standortvorteil für den Subkontinent wird und auf die britische Kolonialvergangenheit des Landes zurückgeht. Gerade diese politische Stabilität ist angesichts der kulturellen, ethnischen und sprachlichen Vielfalt und Komplexität des Landes mit Blick auf das immer noch verbreitete Kastendenken von zentraler Bedeutung¹⁰. Außenpolitisch greift die Regierung den wirtschaftspolitischen Ansatz der internationalen und globalen Integration auf und verfolgt darüber hinaus das Ziel konstruktiver Verhältnisse zu den geografischen Nachbarländern. Allerdings sind außenpolitische Beziehungen zur Volksrepublik China sowie zu Pakistan auch weiterhin von angespannter Natur.¹¹

Die Rechtssicherheit in Indien ist zwar in der Theorie existent, jedoch stellen die zeitintensive Rechtsprechung und unzureichende Rechtsdurchsetzung neben einem hohen Bürokratieniveau korruptionsanfällige Strukturen dar, was zunehmend innenpolitisch zum beherrschenden Thema wird. Folglich fokussiert sich die Regierung, neben der erwähnten Integration bisher benachteiligter Schichten durch einen breitenwirksameren und qualitativen Wirtschaftsansatz, auf die nachhaltige Bekämpfung von Korruption. Die Bevölkerung hat sich angesichts dieser Entwicklungen gerade mit Blick auf die demokratischen Strukturen Indiens verstärkt als moralische Instanz etabliert, die sich kritisch zu politischen Themen äußert und die demokratische Freiheit bzw. Rechtsstaatlichkeit für ihre Zielerreichung nutzt. Darüber hinaus fordert die Bevölkerung immer stärker ihre demokratischen Rechte sowie deren Einhaltung ein. Ein Beispiel verweist in diesem Zusammenhang auf das Phänomen illegaler Landnahme von Regierungsseite zum Verkauf an Investoren bzw. auf die damit verbundenen massiven Proteste der Bevölkerung.

2.4 Compliance: Diverse Risiken fordern den ausländischen Investor heraus

Die vorausgehend beschriebene aktuelle Situation in Indien bietet für deutsche Unternehmen zahlreiche unternehmerische Chancen. Zum einen enthält die demografische Situation Indiens attraktive Wachstumschancen für ausländische Produkte auf dem indischen Markt, zum anderen ist Indien ein günstiger Produktionsstandort für europäische Produkte. Die Gefahren eines nicht wohlüberlegten Markteintritts sind allerdings nicht zu unterschätzen. Aber selbst wer den Marktein-

7 Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: Indiens politisches System. In: <http://www.bpb.de/internationales/asien/indien/44443/politisches-system>

8 Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: Indiens politisches System. In: <http://www.bpb.de/internationales/asien/indien/44443/politisches-system>

9 Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: Indien. Informationen zur politischen Bildung. 2007, Bonn. In: <http://www.bpb.de/shop/zeitschriften/informationen-zur-politischen-bildung/9288/indien>

10 Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: Indiens politisches System. In: <http://www.bpb.de/internationales/asien/indien/44443/politisches-system>

11 Vgl. Auswärtiges Amt: Indien. In: http://www.auswaertiges-amt.de/sid_674C9B3614B863EE923F37BD849DB166/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Aussenpolitik_node.html

tritt als Unternehmen erfolgreich gemeistert hat, kann noch scheitern, denn Geschäftspraktiken, Normen und Standards, Regularien und Gesetze können in Indien ganz anders aussehen als auf dem heimischen Markt. Auf die wohl derzeit größten Compliance Herausforderungen in Indien, die sich aus der oben beschriebenen Ist-Situation ergeben, soll im Folgenden eingegangen werden.

Thema Nummer eins ist und bleibt die *indische Bürokratie*. Ein kaum transparentes System von Vorschriften macht es für westliche Unternehmen fast unmöglich, sich beispielsweise durch das Thema Markteintritt zu kämpfen. Zum einen fordert die Komplexität Zeit, zum anderen müssen gerade ausländische Unternehmen hier Sorgfalt an den Tag legen, damit das Geschäft von Anfang an auf einem unanfechtbaren Fundament fußt. Rajnish Tiwari, Indienexperte und Wissenschaftler an der TU Hamburg-Harburg, empfiehlt daher gleich zu Beginn einen Experten vor Ort mit an Bord zu holen. Auf diesem Wege können einfache, aber vermeidbare Fehler verhindert werden, die jedem Unternehmen viel Geld und Zeit oder sogar den Markteintritt kosten könnten.

Nicht zu vernachlässigen ist in diesem Kontext auch eine *kulturelle Auseinandersetzung* mit dem Thema Markteintritt. Prinzipiell bringen deutsche Investoren häufig ein anderes Verständnis von Dingen mit als Inder. Ein deutscher Unternehmer denkt eher sachorientiert, während ein indischer Unternehmer eher beziehungsorientiert handelt. Das heißt mit Sicherheit nicht, dass Geschäfte nicht zu Stande kommen können, es heißt lediglich, dass das Verständnis des anderen Partners überprüft und abgefragt werden muss. Dies gilt für fast alle Bereiche in der Zusammenarbeit mit indischen Partnern. Ein gemeinsames Verständnis für den Gesprächsgegenstand bzw. Gegenstand der Vereinbarung ist unausweichlich. Ein gutes Beispiel dafür ist das Thema Joint Venture. Wer sich auf einen lokalen Partner in Indien einlassen möchte, der sollte die „Ehe-auf-Zeit“ gut prüfen, um ein gleiches Verständnis für die Zusammenarbeit zu schaffen. In der Regel versteht der indische Partner unter einem Joint Venture häufig nicht viel mehr als eine zeitlich befristete Arbeitsgemeinschaft. Deutsche Partner hingegen erhoffen sich aber häufig eine längerfristige Zusammenarbeit. So ist es sinnvoll, genaue Vorstellungen abzu prüfen und vertraglich auch schon einen möglichen Exit vorzubereiten.

Das Thema lokaler Partnerschaften taucht auch immer wieder im Kontext des *Branchenprotektionismus* auf. Bekanntermaßen ist Indien in Branchen wie beispielsweise Einzelhandel, Flugzeugindustrie, Eisenbahn und Sicherheit sehr stark reguliert und unterliegt klaren Auflagen. Ohne lokale Expertise oder sogar einen lokalen Partner ist in diesen Branchen für ausländische Investoren kaum Land zu gewinnen.

Wenn erst einmal der Markteintritt erfolgreich gemeistert ist, kommen insbesondere Herausforderungen im Bereich der *Regulierung von Arbeitsverhältnissen* auf den Arbeitgeber zu. Das indische Arbeitsrecht ist für kleine und mittelständische Unternehmen verhältnismäßig unproblematisch. Größere Betriebe sollten hingegen vorsichtiger vorgehen und sich mit lokalen Partnern abstimmen. Für ausländische Unternehmen ist es sehr wichtig, im Bereich des formellen Sektors zu bleiben. Dies ist eine große Herausforderung, denn die Mehrheit der industriellen Arbeitskräfte in Indien befindet sich im informellen Sektor. Gelöst werden kann dieses Spannungsverhältnis nur über lokale Partner, die sich vor Ort auskennen und über die sich ein ausländisches Unternehmen absichern kann.

Bewusst sollte auch jedem ausländischen Investor sein, dass *Zolltarife* in Indien gerne als Politikum genutzt werden. Laut dem Sprecher des German Indian Round Tables können ganze Geschäftsmodelle kippen, wenn die Zolltarifregeln nicht ausführlich studiert wurden. In diesem Zusammenhang empfiehlt der Indienexperte zusätzlich jedem ausländischen in Indien produzierenden Unternehmen sorgfältig darauf Acht zu geben, welche Komponenten einer Produktion als „local content“ von der indischen Regierung vorausgesetzt werden, also welche Produktionsteile in Indien hergestellt werden müssen.

Als letzter und weicher Faktor ist an diesem Punkt noch das Vorgehen bei *Vertragsverstößen* zwischen einem ausländischen und einem lokalen Partner anzuführen. Manch ein deutscher Investor greift an dieser Stelle verfrüht nach einem Anwalt, um klare Verhältnisse zu schaffen. Empfehlenswert ist aber in einer ersten Instanz, die Differenzen persönlich auszuräumen. Ist dies nicht möglich, sollte als nächste Eskalationsstufe ein Mediator hinzu gerufen werden. Das Gericht oder der Anwalt sollte nur die allerletzte Maßnahme darstellen. Gelingt es den Streitparteien, die Differenzen außergerichtlich zu begleichen, wird dies nach indischem Verständnis als Win-win-Situation gewertet und die Partnerschaft geht folglich gestärkt aus diesem Konflikt hervor.

Die vorausgehend benannten Compliance-Themen sind vorwiegend externer Natur. Jedoch gibt es auch ein im Kern internes Compliance-Thema, dass jedes Unternehmen ebenfalls thematisieren und angehen muss. In der Regel sind ausländische Unternehmen immer sehr darauf bedacht, ihre heimischen *Normen und Standards* auch an ausländischen Produktionsstandorten einzuhalten. Dies ergibt größtenteils natürlich durchaus Sinn. Im Einzelfall gilt es hier aber noch einmal abzuwägen, insbesondere wenn es sich um Produkte handelt, die von ausländischen Unternehmen nur für den indischen Markt hergestellt werden. Beispielsweise sind die Standards und Normen im Bereich der Automobilbranche in Indien teilweise

weniger strikt als in Europa. Jedem Unternehmen wird daher empfohlen, eine Kosten-Nutzen-Abwägung hinsichtlich einzelner Standards und Normen entlang der Wertschöpfungskette vorzunehmen.

3. *Indien 2020 – Das Land verlässt seinen eigenen Schatten*

3.1 Aktuelle Entwicklungen: Absatzmarkt und verlängerte Werkbank

Mit dem 12. Fünfjahresplan der Planning Commission der indischen Regierung wird Indien zukünftig neue Wege gehen und verstärkt auf sogenanntes inklusives Wachstum setzen. Fokussiert wird darin neben Infrastrukturprojekten und die Verbesserung der landwirtschaftlichen Erträge unter anderem die Förderung der Industrie und folglich die Schaffung industrieller Massenarbeitsplätze, wodurch Indien in Zukunft neben China als verlängerte Werkbank für ausländische Unternehmen fungiert. Die eingangs benannte positive demografische Entwicklung trägt dazu bei, dass in Indien eine kaufkräftige Mittelschicht heranwächst. In den Jahren 2025/26 soll die neue Mittelschicht Indiens über 500 Millionen Personen umfassen¹².

Insgesamt zählt die Verbindung aus hohen Wachstumsraten, niedrigen Löhnen, dem Westen ähnlichen demokratische Strukturen, der Existenz von Sonderwirtschaftszonen und der günstigen demografischen Entwicklung zu den attraktivsten Standortfaktoren und beeinflussen die Fremdinvestitionsentscheidungen in positiver Weise.

Ausgehend von diesen Fakten stellt sich die Frage, was deutsche Unternehmen in Zukunft von Indien erwarten können. Wie eingangs erwähnt, hat sich die Arbeitsgruppe „Global Economic Ethics“ der „stiftung neue verantwortung“ in Kooperation mit der HTWG Konstanz diese Frage gestellt und in diesem Kontext Interviews mit deutschen Unternehmensvertretern aus Großkonzernen und dem Mittelstand geführt. Ergebnis dieser Gespräche sind unterschiedliche Szenarien. Das Szenario, welches die Zukunft Indiens als attraktiven Absatzmarkt und Produktionsstandort skizziert, soll in den nächsten Absätzen dargestellt werden. Das Positivszenario wurde ausgewählt, weil in diesem Fall mit einer verstärkten wirtschaftlichen Interaktion und einer Zunahme der Compliance Risiken zu rechnen ist. Auf Grundlage dieses Szenarios wurden weitere Gespräche mit Wirtschaftsvertretern geführt, um die sich daraus ergebenden Compliance Risiken aufzuzeigen.

3.2 Indien 2020: Reformen fördern Liberalisierung einer dynamischen Wirtschaft

Es kann davon ausgegangen werden, dass Indien sich auch in Zukunft seiner Rolle als aufstrebende Wirtschaftsmacht bewusst sein wird und nicht nur eine weitere politisch sowie wirtschaftlich geprägte Integration in das internationale Wirtschaftsgeschehen verfolgt, sondern erfolgreich innenpolitische Reformen zur Fortsetzung der Liberalisierung der Wirtschaft anstößt. Damit einher geht auch eine Verringerung protektionistischer Ansätze der Wirtschaftspolitik, sodass Indien in Zukunft mehr und mehr als bedeutsame Marktwirtschaft wahrgenommen werden wird.

Die positiven Rahmenbedingungen und das wachsende Potenzial des indischen Marktes schaffen die Basis für verstärkte Investitionen westlicher Wirtschaftsakteure in Indien. Mehr Wirtschaftsakteure als heute möchten von den günstigen Standortfaktoren profitieren und werden in Indien einen Standort mit sowohl günstigen Produktionsstätten als auch der Möglichkeit zum Vertrieb der eigenen Produkte finden. Gestützt wird diese Entwicklung dadurch, dass es für viele Akteure attraktiv ist, eine Diversifizierung des Risikos und der Abhängigkeit von China innerhalb Asiens zu erreichen. Angesichts dieser Wirtschaftsentwicklung, die zu einer verstärkten Konkurrenzsituation in Indien führen wird, werden insbesondere auch deutsche Unternehmen die Interaktionen mit Indien ausdehnen und sich noch stärker mit dem Subkontinent auseinandersetzen.

Gerade weil bis zum heutigen Tag die deutschen Wirtschaftsakteure im Vergleich mit anderen Nationen hinsichtlich der Interaktion mit Indien zurückblieben und dadurch wichtige Erfahrungen verpassten, wird zukünftig die Zunahme und Intensivierung der deutsch-indischen Wirtschaftsaktivitäten angestrebt und der Markenaufbau forciert. Diese Entwicklung wird dazu führen, dass die hochindustrialisierte Bundesrepublik, deren Label „Made in Germany“ aus indischer Perspektive für Qualität und Zuverlässigkeit steht, mit ihren Akteuren verstärkt Präsenz in Indien zeigt. Diese Verstärkung der Marktpenetration ist daher insbesondere in den Schlüsselindustrien Maschinenbau und Automobil, chemische Erzeugnisse und Elektrotechnik sowie technischer Applikationen anzusiedeln, bedingt durch die historische Stärke und dem technischen Knowhow deutscher Firmen in diesen Bereichen. Erwähnenswert sind an dieser Stelle die namhaften deutschen Automobilhersteller, die noch intensiver und mit an die Gegebenheiten des Marktes angepassten Produkten die indischen Kunden erreichen und durch weitreichende Fremdinvestitionen ihre Unternehmenspräsenz lokal ausdehnen werden. Daneben werden von deutscher Seite aus zahlreiche Infrastrukturprojekte initiiert, was eine attraktive Kombination aus deutscher Ingenieurskapazität und indischer Nachfrage darstellt und zu einem wichtigen

¹² Vgl. The Economic Times. In: http://articles.economictimes.indiatimes.com/2011-02-06/news/28424975_1_middle-class-households-applied-economic-research

Treiber für die weiterhin aufstrebende indische Volkswirtschaft werden wird. Auf diese Weise kann Indien durch die gewinnbringende Zusammenarbeit mit deutschen bzw. westlichen Akteuren zusätzliches Entwicklungspotenzial ausschöpfen und den Subkontinent verstärkt zum Absatzmarkt und zum Produktionsstandort ausbauen. Im Gegenzug werden die ausländischen Akteure von dieser Kooperation profitieren, weil sie auf diese Weise eine strategisch günstige Positionierung in Indien realisieren und langfristig den Marktzugang für sich sichern.

Zusammenfassend wird in Zukunft nicht nur eine auf zahlreiche Sektoren ausgedehnte Intensivierung des deutschen Engagements in Indien zu beobachten sein, sondern auch eine schwache Konvergenz der indischen und deutschen Werte, welche wiederum die Annäherung der beiden Länder bewirkt. Diese Konvergenz ist auf den Ebenen Politik, Wirtschaft und auch Gesellschaft anzusiedeln, wobei die Bundesrepublik eine richtungsweisende Rolle einnimmt und im Besonderen auf die weitere Öffnung der indischen Wirtschaft im Rahmen der langjährigen politischen Beziehungen hinarbeiten und darauf positiven Einfluss nehmen wird. Deutschland wird durch die Zunahme seines Engagements zusammen mit anderen westlichen Akteuren als geschätzter politischer wie wirtschaftlicher Partner wahrgenommen werden. Gesellschaftlich bleiben das indische Selbstbewusstsein und der Nationalstolz unter allen Umständen gewahrt und das trotz der Vorbildrolle westlicher Nationen wie etwa Deutschland. So wird sich zwar eine Integration westlicher Verhaltensweisen in das Leben der Inder zeigen, beispielsweise mit Blick auf das Freizeitverhalten der jungen Bevölkerung. Jedoch bleiben Traditionen oder die Bedeutung von Familie und Religion trotz einer Wertekonvergenz fest in der indischen Kultur verankert.

Im Zuge der intensivierten Wachstumsstrategie westlicher Akteure wird Indien seinen Technologierückstand in einigen Sektoren vergleichsweise schnell aufholen können und vor allem in den genannten Fokusektoren eine klare technische Weiterentwicklung erreichen. Hinsichtlich der indischen IT-Branche, die sich rund um Bangalore im sogenannten „Silicon Valley of India“ angesiedelt hat, präsentiert sich der Bundesstaat Karnataka bereits heute als eines der zehn wichtigsten Technologiezentren der Welt: Namhafte Unternehmen wie Microsoft, Intel, Oracle, Dell und auch der indische Großkonzern Tata sind hier angesiedelt und beschäftigen tausende Mitarbeiter. Bereits bis 2020 wird Indien diese Errungenschaft weiter ausdehnen und sich unter anderem im Bereich Biotechnologie einen Namen machen¹³.

Mit Deutschland als Partner, der seinen Einfluss auf politische wie wirtschaftliche Entwicklungen weiter auszudehnen versucht, wird auch das Thema Nachhaltigkeit bei wirtschaftlichen Entscheidungen zukünftig eine wesentliche Rolle einnehmen. Zur klaren Herausforderung für die ausländischen Akteure vor Ort wird in diesem Zusammenhang des Weiteren die Sicherstellung von Compliance werden: Im Zuge der Intensivierung des wirtschaftlichen Engagements westlicher und vor allem deutscher Akteure sehen sich diese in einem klaren Spannungsfeld, da globale Compliance-Standards vonseiten ihres Mutterhauses auch in Indien und das ohne Abweichung einzuhalten sind. Neben Fragen des Arbeitsschutzes bzw. der Arbeitsbeziehungen rücken auch die Themen Umweltschutz sowie effektive und effiziente Risikomanagementsysteme im Kontext der Antikorruption in den Fokus der Betrachtung.

3.3 Compliance: Deutsche Unternehmen können Vorbildfunktion übernehmen

Die wesentlichen zukünftigen Spannungsfelder im Bereich Compliance, die sich aus der Skizzierung des Szenarios „Indien 2020“ zusammenfassen lassen, befinden sich im Bereich des Arbeitsrechts bzw. des informellen Sektors, der Standards und Normen, des Umweltschutzes, der Corporate Social Responsibility sowie des kulturellen Umfeldes. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass sich die Spannungsfelder in Zukunft eher abschwächen werden. Deutsche Unternehmen müssen, jedoch insbesondere im Bereich Compliance lernen mit den lokalen Gegebenheiten zu arbeiten.

Eingangs benannte Compliance Themen bleiben größtenteils, wie anhand des „Indien 2020“ Szenarios erkennbar, auch in den nächsten Jahren bestehen. So ist es für deutsche Unternehmen essentiell, sich in Indien im Bereich der Regulierung von Arbeitsverhältnissen professionell aufzustellen. Laut Stefan Otremba, Associate der „stiftung neue verantwortung“, ist es für deutsche Unternehmen eine Frage der Integrität, ihre in Deutschland befürworteten Werthaltungen auch in Indien nicht zu vergessen und sich zum Vorreiter in Bezug auf Arbeits- und Sozialstandards zu machen.

Der indische Arbeitsmarkt zeichnet sich durch eine zunehmende Informalisierung der Arbeitsbeziehungen aus, ebenso durch ein für Firmen deutlich restriktives Arbeitsgesetz. In der Vergangenheit haben ausländische wie indische Unternehmen zur Sicherstellung ihrer Flexibilität diese Informalisierung genutzt, um beispielsweise den strengen Kündigungsschutz der Mitarbeiter in Firmen mit mehr als 100 Mitarbeitern zu umgehen sowie Kosten für die soziale Absicherung der Arbeitnehmer einzusparen. Eine Beschäftigung indischer Mitarbeiter ist infolgedessen in Zukunft unbedingt mit einem qualitativen

13 Vgl. International Business Times: Silicon Valley of India: Bangalore.
In: <http://www.ibtimes.com/contents/20090825/silicon-valley-india-bangalore.htm>

Sicherungssystem zu koppeln; die Ablehnung eines Angestelltenverhältnisses im informellen Sektor sollte dabei eine Selbstverständlichkeit für Akteure des Westens sein.

Im Bereich „Corporate Social Responsibility“ (CSR) können kooperative und strategische Ansätze entlang der Wertschöpfungskette die Akzeptanz der Bevölkerung gegenüber der ausländischen Einheit im Positiven beeinflussen und verringern Risiken irreparabler Imageschädigung durch Bekanntwerden von beispielsweise fehlenden Arbeitsschutzmaßnahmen. Schließlich nimmt die Öffentlichkeit in Indien die Rolle als moralische Instanz sehr bewusst wahr und wird in Fällen von Non-Compliance entsprechend aktiv. Diese Aussagen werden auch durch Beate Bergé, Professorin für Volkswirtschaftslehre und International Economics an der HTWG Konstanz, gestützt. Aus ihrer Sicht können Unternehmen die zahlreichen Chancen in Indien nur nutzen, wenn gleichzeitig auch die vielfältigen Risiken rechtzeitig erkannt und adäquate Risikomanagement-Systeme aufgebaut werden. Hierzu gehört nicht nur eine detaillierte und fundierte Marktkenntnis, sondern auch die Beachtung von Sozial- und Arbeitsstandards und die Einhaltung von Compliance-Regeln entlang der Wertschöpfungskette. Dies bringt zum einen zahlreiche unternehmerische Vorteile mit sich. Zum anderen kann es aber auch insgesamt die Akzeptanz von Auslandsunternehmen in Indien erhöhen, als Vorbild für andere Unternehmen dienen und gleichzeitig einen Beitrag zur Reduzierung der für Unternehmen riskant gewordenen Polarisierung innerhalb der indischen (Arbeits-) Bevölkerung leisten.

Des Weiteren wird die Thematik des Umweltschutzes zu einer zusätzlichen Herausforderung von Compliance und Risikomanagement. Dabei zeigt sich die indische Gesetzgebung in der Theorie als vorbildlich, jedoch beeinflussen korruptionsanfällige Strukturen die flächendeckende Durchsetzung von Umweltvorgaben deutlich negativ. In Zukunft können westliche Akteure eine zunehmend aktive und zielorientierte Auseinandersetzung mit der Thematik befördern. Nicht zuletzt, da auch hier westliche Standards der Umweltcompliance Übertragung finden. Gerade deutsche Akteure nehmen bewusst zentralen Einfluss auf die Definition und Durchsetzung von Umweltstandards entlang der Wertschöpfungskette, verbunden mit weitreichenden Initiativen etwa zum Umweltschutz oder zur Anregung des Umweltbewusstseins. Deutschland setzt dabei wichtige Maßstäbe und kann eine Vorbildrolle im Bereich Nachhaltigkeit und Compliance einnehmen.

Bei Standards und Normen heißt es für ausländische Unternehmen abzuwägen. So stellt sich die Situation im Bereich Produktstandards und -normen anders als im Bereich Umweltschutz dar. Im Produktbereich kann durchaus, wie anfänglich beschrieben, eine Kosten-Nutzen-Abwägung stattfinden. Im

Umweltbereich sollten deutsche Unternehmen eine Vorreiterrolle einnehmen und im Zweifelsfall sollte den deutschen Normen und Standards Vorrang gewährt werden.

Darüber hinaus ist jedem Unternehmen zu empfehlen, sich auch kulturell mit dem Land Indien ausführlich auseinanderzusetzen, um so auch auf weiche Faktoren, die beispielsweise in Vertragsverhandlungen von Bedeutung sein können, eingehen zu können.

4. Fazit: Chancen überwiegen Compliance-Risiken

Indien bietet zahlreiche Chancen für deutsche Investoren, sei es als Produktionsstandort oder als Absatzmarkt. Es ist zu erwarten, dass Indien neben China einen der zukünftigen Wirtschaftspole in der Welt darstellen wird. Das oben beschriebene Indien 2020 Szenario skizziert ein Land mit hohem Potenzial für ausländische Unternehmen, wenn diese lernen, Land und Leute unternehmerisch zu durchdringen. Im Einzelnen heißt dies für jedes Unternehmen, eine sorgfältige Analyse möglicher Compliance Risiken seines Indien Engagements vorzunehmen, um diese zu identifizieren und aktiv steuern zu können. Eine Möglichkeit dies zu tun ist, dass sich Compliance-Abteilungen die Szenario-Technik zu eigen machen. Allein die zur Bildung von Szenarien notwendige Ist-Analyse strukturiert vertiefend aktuelle Compliance-Risiken. Die Szenarien selbst helfen, zukünftig relevante Compliance-Risiken bereits heute in den Blickpunkt zu rücken und gegebenenfalls sogar diese Risiken schon im Ansatz zu vermeiden. Inwieweit bestimmte Risiken in Indien in Zukunft zu- oder abnehmen, hängt stark von der Entwicklung des gesamten Marktes und der damit eng verknüpften politischen Situation ab. Im eigenen Interesse kann aber davon ausgegangen werden, dass Indien sich in Bereichen wie Marktregulierung, Standards und Normen und auch Protektionismus eher öffnen bzw. anpassen wird. Insgesamt heißt dies für deutsche Investoren, dass bei einer sorgfältig vorbereiteten Unternehmung die Chancen den Risiken weit überlegen sind.

Autoren:

Heike M. Schenk ist Masterstudentin im Studiengang „Internationales Management Asien“ an der HTWG in Konstanz.

Dr. Andrea-Victoria Noelle ist Fellow der „stiftung neue verantwortung“ und leitet das Projekt „Global Economic Ethics“. Zuvor hat sie für die Beiersdorf AG im Bereich Unternehmensstrategie und M&A gearbeitet.