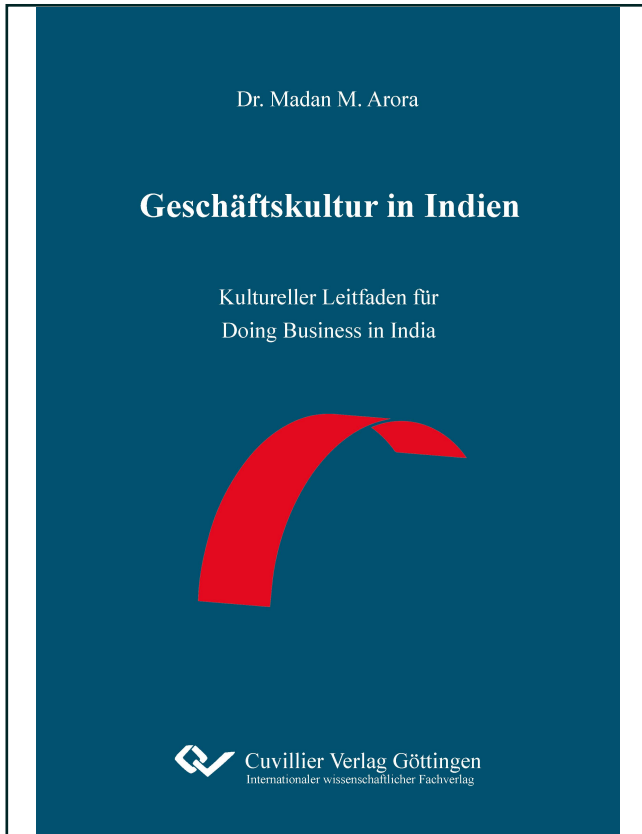




Madan Arora (Autor)  
**Geschäftskultur in Indien**  
Kultureller Leitfaden für Doing Business in India



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/8313>

Copyright:  
Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,  
Germany  
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

## 1 Einführung

Indien ist mit fast 1,4 Milliarden Einwohnern, gemessen an seiner Bevölkerung das zweitgrößte Land und mit einer Fläche von 3,3 Millionen km<sup>2</sup> der siebtgrößte Staat weltweit. Indien ist flächenmäßig ca. neun Mal so groß wie Deutschland. In seinen 29 Bundesstaaten werden 23 Sprachen und über 100 Dialekte gesprochen. Diese Zahlen zwingen einen dazu, in anderen Dimensionen zu denken. Die Hauptsprachen Hindi und Englisch bilden das Verbindungsglied zwischen den vielen Volksgruppen in Indien.

Indien ist größer und in mancher Hinsicht vielfältiger als Europa. Mit seinen doppelt so vielen Einwohnern wie in Europa ist Indien in seiner Komplexität zugleich mit den unterschiedlichen Geschäfts- und Lebensbedingungen in Europa vergleichbar. Die Unterschiede zwischen den einzelnen indischen Bundesstaaten sind mit denen zwischen einzelnen Ländern Europas vergleichbar. Indiens Ausdehnung reicht von Norwegen bis Tunesien und von Spanien bis Russland. Geografisch gesehen liegt Indien in Südasien etwa 6.000 km von Deutschland entfernt. Zu Deutschland besteht gleichwohl nicht nur diese räumliche, sondern auch und gerade eine sehr große kulturelle Distanz.

### Ein Land der Widersprüche und Gegensätze

Dabei sollte nicht vergessen werden, dass Indien ein Land der Widersprüche ist. Die Wunder und Mythen Indiens sind für Deutsche faszinierend, ebenso die Gegensätze, z. B. zwischen Arm und Reich, zwischen Heiligenkult und aufgeklärten Weltanschauungen, zwischen den zahlreichen Sprachen, zwischen Megastädten und atemberaubenden Landschaften (vgl. Clark, 2020). Wenn man die indischen Städte verlässt und aufs Land fährt, stellt man fest, dass zwischen den entwickelten indischen Städten und den indischen Dörfern 200 Jahre, wenn nicht sogar 2000 Jahre liegen.

In Indien herrscht nach wie vor große Armut. Gleichzeitig gibt es -je nach Angaben- zwischen 50 und 300 Millionen Menschen, die der wohlhabenden Mittelschicht angehören. Hinzu kommen ca. 30 Mio. überdurchschnittlich wohlhabende Menschen (vgl. Frank und Hoffmann, 2014, S. 163). Gleichzeitig besteht in Indien eine große Kluft zwischen den Regierenden und den Regierten.

Die indische Gesellschaft hat Probleme mit der Armut, der Überbevölkerung, dem Aberglauben, dem Separatismus, der behördlichen Korruption und der Teilnahmslosigkeit der Habenden gegenüber der Armut: Die Reichen bemerken die Armen im Alltag einfach nicht.

Zu diesem ichbezogenen Verhalten im Alltag der Inder gehört zugleich der Glaube an Astrologie. Inder, darunter auch Politiker und Reiche, und zwar auch dann, wenn sie westliche Bildung erfahren haben, holen sich astrologischen Rat ein, bevor sie wichtige Entscheidungen, z. B. über das Datum ihrer Hochzeit treffen.

Wohl kein anderes Land weltweit gibt uns vor diesem Hintergrund immer wieder so viele Rätsel auf wie Indien. Einerseits Spiritualität überall und andererseits eine erschreckende Missachtung der Umwelt, vor allem der Gewässer, von denen doch viele als heilig gelten. In Indien liegen Schmutz und Heiligkeit oft nah beieinander (vgl. Clark, 2020). Man begegnet Schmutz und Unterwürfigkeit, Aberglauben und Teilnahmslosigkeit, auch gegenüber der uferlosen Armut. Daneben begegnet man in Indien großer Reinlichkeit, auf die der einzelne Mensch dort großen Wert legt, und der außerordentlichen Freundlichkeit der Bewohner (vgl. Segal, 1968, S. 9 f.).

Indien ist nicht nur ein Land, es ist vielmehr ein Land der Länder, eine Zivilisation. Anders als Europa hat Indien zugleich nie versucht, die Welt nach seinem Ebenbild umzugestalten. Stattdessen kam die Welt nach Indien und das, was Migranten und Eroberer nach Indien brachten, wurde absorbiert und in eine Gesellschaft verwandelt, die offen, aber auch selbstbewusst ist. Wer nach Indien kommt, wird über die Vielfalt von dessen Kulturen staunen, welche die Herrscher und Religionen, Völker und Kulturen auf diesem riesigen Subkontinent in Tausenden von Jahren hinterlassen haben. Der Faden der Kontinuität ist trotz aller Umbrüche über die Jahrtausende nie ganz gerissen. Dabei ist Indien viel größer als die Summe seiner Teile. So bleibt das Land zugleich rätselhaft. Fast 1,4 Milliarden Menschen leben hier, doch spürt man zugleich eine geheimnisvolle Einheit. Mit seinen vielen Sprachen, unterschiedlichen Religionen und Kulturen sowie vielfältigen Kleidungs- und Essgewohnheiten repräsentiert Indien eine Einheit in Vielfalt – „unity in diversity“.

Indien und seine Kultur lernt man dann am besten kennen, wenn man eine Zeit lang im Land lebt. Wer Indien verstehen will, sollte zuerst zu seinen heiligen Städten vor allem nach Varanasi fahren (vgl. Clark, 2020).

### Indien Superpower

Michael Braun Alexander, geb. 1968, Journalist und Schriftsteller, wohnhaft in Berlin, hat mehrere Jahre in Indien gelebt. Von 2014 an bildete Mumbai seinen Lebensmittelpunkt. 2020 hat er ein bemerkenswertes Buch mit dem Titel „Indien Superpower“ geschrieben. Eine Zusammenfassung von seinem Buch ist im Anhang 5 wiedergegeben. In diesem Buch weist er darauf hin, dass die gängigen Klischees über Indien nur einen kleinen Ausschnitt aus der komplexen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Gemengelage auf dem Subkontinent abdecken – und viele *positive* Facetten schlicht ausblenden. Er weist auf zahlreiche Indikatoren und aktuelle Trends hin, die darauf hindeuten, dass der Republik Indien im 21. Jahrhundert eine globale Schlüsselrolle zukommen wird. Indien wird in wenigen Jahren das größte Volk der Menschheitsgeschichte sein. In Indien sprechen zugleich rund 300 Millionen Menschen Englisch, die Lingua franca der globalen Geschäftswelt. Die indische Gesellschaft ist außerordentlich jung, mit einem Medianalter von ca. 26 Jahren. In keinem anderen Land weltweit gibt es so viele börsennotierte Unternehmen wie in Indien, auch mit großen international operierenden Unternehmen, wie den im Westen bekannten Reliance Industries und Tata. Die Pharmakonzerne in Indien gelten mittlerweile als Apotheke der Welt. In den Hightech-Zentren in Indien arbeiten Millionen von IT-Experten. Die Inder sind zudem ein fleißiges Volk: Nach einer Studie der Schweizer Großbank UBS aus dem Jahr 2018 beträgt die durchschnittliche Jahresarbeitszeit in der Wirtschaftshauptstadt Mumbai 3.315 Arbeitsstunden und belegt somit Platz eins der 77 untersuchten Großstädte weltweit. Braun Alexander (2020) empfiehlt in Bezug auf das Land sinngemäß Folgendes: Wir alle im „Westen“ tun gut daran, künftig neben Chinas Werdegang jenen Indiens genauestens zu beobachten. Bei vielen Parametern werden beide Milliardenvölker – ja, auch das angeblich so „arme“, „verslumte“, „rückständige“ und „schmutzige“ Indien – Europa überholen und abhängen.

## **1.1 Geschichte Indiens**

Die indische Geschichte geht auf das indogermanische Volk der Arier zurück, die sich dort im 15. Jahrhundert v. Chr. niederließen. Im 13. Jahrhundert kamen die Araber nach Indien und brachten den Islam ins Land. Im 16. Jahrhundert errangen die Großmoguln dort die Macht. Ab dem Jahr 1609 wuchs zugleich der britische Einfluss in Indien durch die Gründung der Ostindien-Kompanie (East India Company) in Kalkutta (Kolkata) für den gesamten Handel zwischen Indien und England.

### 1.1.1 Kulturgeschichte Indiens

Im Folgenden wird die Kulturgeschichte Indiens auf Grundlage der nachfolgend in Klammern genannten Quellen in Stichworten geschildert (vgl. Sang, 2002, S. 36 ff.; Wamser, 2005; Wamser und Sürken, 2005; Dharampal-Frick, 2009, in von Hauff, M. [Hrsg.]; Ruben, 1978).

Mitte des 6. Jt. v. Chr.	Erste Zeugnisse der Indus-Kultur im nordindischen Raum
2500 – 1700 v. Chr.	Blütezeit der Indus-Kultur. Sie verfügte über Längenmaße und Gewichte auf Basis eines Dezimalsystems.
Mitte des 2. Jt. v. Chr.	Invasion der Arier im Nordwesten Indiens. Die Arier waren Nomaden mit Rinderherden und gehörten zu den Stämmen der indogermanischen Völkerwanderung.
Ca. 1000 v. Chr.	Heldengedicht im „Mahabharata“. Schlacht zwischen arischen Stämmen nördlich von Delhi, die im „Mahabharata“ als ein imposantes Heldengedicht behandelt wird.
Mitte des 1. Jt. v. Chr.	Sesshaftwerdung der Arier. Entstehung von Städten. Teilung der Gesellschaft in vier Stände (Varna): Adlige und Krieger (Kshatryas), Priester (Brahmanen), Grundstücksbesitzer (Vaishyas) sowie leibeigene nicht arische Bauern und Handwerker (Shudras). Entwicklung des Kastensystems aus den vier Ständen.
327 – 326 v. Chr.	Alexander der Große in Indien. Unterwerfung des Maurya-Herrschers Chandragupta durch Alexander den Großen
274 – 232 v. Chr.	Zeit des bedeutenden Herrschers Ashokas der Maurya-Dynastie und Verbreitung des Buddhismus
4. Jh. n. Chr.	Wiedererstarken des Hinduismus. Kulturelle Errungenschaften dieser Zeit: Logik, Metaphysik, Medizin, Astronomie, Mathematik und Erfindung des indischen Zahlensystems. Verdrängung des Buddhismus
11. – 13. Jh.	Islamische Invasion und Beginn der islamischen Periode

16. Jh. Einfall der türkisch-persischen Mogul-Herrscher und Begründung des Mogul-Reichs unter Babur (1526). Der Mogul-Herrscher Akbar, ein Enkel Baburs, dehnte sein Reich bis nach Bengalen aus und versuchte, die Religionen zu vereinen. Vertreter von Muslim-Sultanaten eroberten die Ostküste im Süden Indiens. Die hinduistische Grundstruktur im Süden blieb jedoch erhalten.
17. Jh. Errichtung des Taj Mahals durch Shahjahan, Zerfall der Mogulherrschaft.  
Vergrößerung des Reichs unter Jahangir und Shahjahan, den Nachfolgern von Akbar. Blütezeit höfischer Kultur. Zerfall der Mogulherrschaft, vor allem durch die Marathen bewirkt, eine kriegerische Hindu-Bevölkerung aus dem Gebiet des heutigen Bundesstaats Maharashtra.

### **1.1.2 Entdeckung Indiens durch die Europäer und die Kolonialzeit**

Mit den Portugiesen begann am Ende des 15. Jahrhunderts die Kolonialzeit, die sowohl in Europa als auch in Indien zu wirtschaftlichen und politischen Umwälzungen führte (vgl. Stang, 2002, S. 48 ff.). Die Portugiesen behaupteten ihre Alleinherrschaft in Indien ein Jahrhundert lang. Ende des 16. Jahrhunderts begannen andere europäische Nationen, vor allem Niederländer und Briten, in den Handel mit Indien einzusteigen. Nachdem die Niederländer Mitte des 17. Jahrhunderts die Portugiesen in einem Eroberungsfeldzug aus der Region vertrieben hatten, orientierten sie sich nach und nach mehr in Richtung Südostasien, mit der Folge, dass sich die Briten nach ihrer Ankunft in Indien gegen die Niederländer durchsetzten. Wenig später beherrschten sie den gesamten Subkontinent.

Im Folgenden wird die Entdeckung Indiens durch die Europäer auf Grundlage der nachfolgend in Klammern genannten Quellen chronologisch in Stichworten geschildert dargestellt (vgl. Sang, 2002, S. 36 ff.; Wamser, 2005; Wamser und Sürken, 2005; Dharampal-Frick, 2009, in von Hauff [Hrsg.], S. 9 ff.).

- 1498 Der portugiesische Vasco da Gama landete in Calicut (heute Kozhikode) an der westindischen Küste.
- 1600 Die Kolonialisierung Indiens durch die Briten begann mit der Gründung der Handelsgesellschaft East India Company.
- 16./17. Jh. Ende des 16. und Anfang des 17. Jh. drangen Niederländer und Briten in Indien ein. Die Franzosen kamen gegen Ende des 17. Jh. nach Indien.
18. Jh. Die Briten gewannen 1757 die Schlacht von Plassey (ind. Palasi) gegen und damit die Herrschaft über Bengalen. Ausdehnung und Kontrolle weiter Gebiete Indiens durch die East India Company.  
Die Briten verdrängten Niederländer, Franzosen sowie Portugiesen und wurden Ende des 18. Jh. zur vorherrschenden Macht in Indien.
19. Jh. Endgültiger Niedergang der Moguln Herrschaft
- 1857 „Sepoy-Aufstand“, als erster „Freiheitskampf“ bezeichnet
- 1877 Königin Victoria nahm den Titel der Kaiserin von Indien an. Der Bau von Eisenbahnen erlaubte nicht nur schnelle Truppenbewegungen, sondern auch den Transport von Nahrungsmitteln. Einführung von Telegrafien und schneller Post.
- 1869 Die Öffnung des Suezkanals führte zu einer noch engeren Verbindung und einem verstärkten Austausch von Informationen und Ideen zwischen Indien und England. Das führte zugleich zum Bewusstsein der Fremdherrschaft im eigenen Land.
- 1885 Gründung des Indian National Congress
- 1906 Gründung der Muslim-Liga

Weitere Wendepunkte in der Geschichte Indiens bilden die folgenden Jahre:

- 1919 Massaker durch britische Truppen in Amritsar
- 1920 Beginn der Ära der „Nicht-Zusammenarbeit“ mit den Briten
- 1930 Beginn des zivilen Ungehorsams – Beginn des Salzmarshes unter der Führung von Mahatma Gandhi, um das Salzmonopol der Briten zu brechen

---

1935	Beschließen des „Government Act of India“, welcher die Inder benachteiligte und daher von diesen abgelehnt wurde. Versuch der Briten, die Inder in den sich anbahnenden Zweiten Weltkrieg einzubeziehen. Darauf entzogen die Inder den Briten jegliche Loyalität.
1942	Beginn der Kampagne „Quit India“ mit der Forderung der Inder an die Briten, Indien zu verlassen.
15.08.1947	Indien wird unabhängig, gleichzeitig Teilung des Landes und Entstehung von Pakistan mit zwei Landesteilen (West- und Ost-Pakistan) mit muslimischer Mehrheit.
30.01.1948	Ermordung Gandhis
1951 – 1952	Der Indian National Congress unter der Führung von Jawaharlal Nehru, der später auch der erste Ministerpräsident Indiens wurde, gewinnt die Mehrheit bei den landesweiten Parlamentswahlen. Jawaharlal Nehru stirbt am 27.05.1964 im Amt.
1971	Loslösung Ost-Pakistans von West-Pakistan und Bildung des eigenen Staates Bangladesch.
03.06.1984	Erstürmung des Goldenen Tempels (das höchste Heiligtum der Sikhs) in Amritsar
31.10.1984	Ermordung Indra Gandhis
1990	Erste Welle der Wirtschaftsreformen
2014	Zweite Welle der Wirtschaftsreformen

## 1.2 Indische Union

### Politische und administrative Struktur Indiens

Nach der Erlangung der Unabhängigkeit 1947 gab sich Indien eine Verfassung, die am 26. Januar 1950 in Kraft trat und in ihrer Struktur bis heute erhalten geblieben ist. Sie weist alle Bestandteile einer parlamentarischen, pluralistischen und säkularen Demokratie auf:

- Gewaltenteilung zwischen Legislative, Exekutive und Judikative
- Trennung von staatlicher Gewalt und Religion



- Gewährung individueller Menschen- bzw. Bürgerrechte (Meinungsfreiheit, Wahlrecht, Versammlungsfreiheit usw.)
- Herrschaft des Rechts
- Gleichheit aller vor dem Gesetz. Die Angehörigen der unteren Kasten genießen jedoch einige Privilegien
- Zwei-Kammern-Parlament, bestehend aus einer Volkskammer (Lokh Sabha – Unterhaus) mit 545 Mitgliedern und einer föderalen Staatenkammer (Rajya Sabha – Oberhaus) mit 250 Mitgliedern

Der höchste Repräsentant des Staates ist der Präsident, der vor allem repräsentative Funktionen hat. Politisch wird der Staat von einem Premierminister geführt, der mitsamt seinem Kabinett vom Parlament kontrolliert wird.

Indien besteht aus 28 Bundesstaaten und neun „Union Territories“, die direkt der Zentralregierung in Neu-Delhi unterstehen und von ihr verwaltet werden.

### Räumliche Struktur Indiens

Indien ist ein Subkontinent, der von drei Ozeanen umgeben ist. An der Westküste befindet sich das Arabische Meer, an der Ostküste der Golf von Bengalen und im Süden schließt sich der Indische Ozean an (siehe Abbildung 1). Indien hat eine Fläche von 3.288.000 km<sup>2</sup> und ist somit etwa neun Mal so groß wie Deutschland. Es hat eine Ausdehnung von 3.114 km in nord-südlicher und von 2.933 km in west-östlicher Richtung.

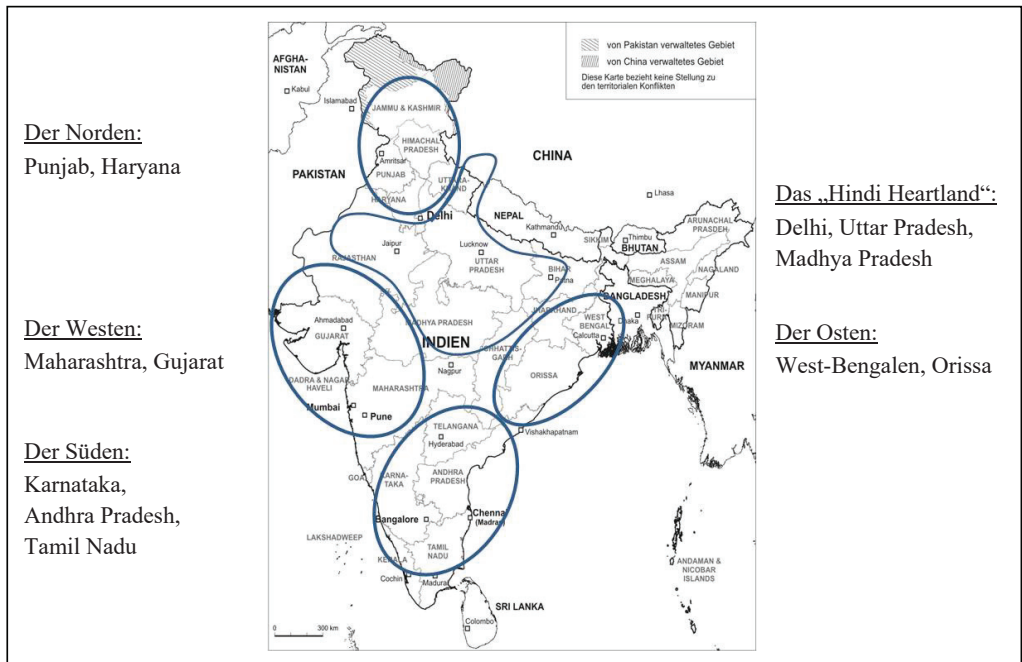


**Abbildung 1: Landkarte von Indien**

Quelle: Atlas of India, 2016, S. 8

Indien hat sehr unterschiedliche Landschaften mit hohen Bergen im Norden sowie weiten Flächen, Hochebenen und Wüstenlandschaften im Westen des Landes. Das Land ist reich an Naturvorkommen, u. a. von Kohle, Mineralien, Eisen, Bauxit und Diamanten. Indien hat zugleich fast keine eigenen Ölvorkommen. Im Norden befindet sich die Gebirgskette des Himalayas mit ihren zu den höchsten der Welt zählenden Gipfeln. Das Land hat grenzt an Pakistan, China, Bangladesch und Nepal (vgl. Stang, 2002, S. 1 ff.).

Die Abbildung 2 zeigt die fünf Großregionen Indiens: Im Norden befinden sich die Bundesstaaten Punjab und Haryana. Im Westen liegen die Bundesstaaten Maharashtra und Gujarat. Im Zentrum („Hindi Heartland“) liegen Delhi und die Bundesstaaten Uttar Pradesh und Madhya Pradesh Der Süden mit seinen Bundesstaaten Karnataka, Andhra Pradesh und Tamil Nadu unterscheidet sich vom übrigen Indien. Das gilt für seine Landschaften und die dravidische Sprache seiner Bewohner. Im Osten des Landes befinden sich die Bundesstaaten Westbengalen und Orissa (Odisha).



**Abbildung 2: Die fünf Großregionen in Indien**

Quelle: Eigene Darstellung

Delhi stellt historisch und auch heute das politische Machtzentrum des Landes dar. Das zentral gelegene „Hindi Heartland“ umfasst neben Delhi die Bundesstaaten Uttar Pradesh, Madhya Pradesh und somit vor allem die Ganges-Ebene.

Delhi mit seinem Umland, der „National Capital Region“, ist zugleich einer der bedeutendsten Industriestandorte Indiens. Die Abbildung 3 zeigt die regionale Clusterstruktur des Landes mit den Hauptstandorten der Industrien.