

Wie man Geschäfte macht

Jan Rönfeld über die Do's and Dont's in der indonesischen Wirtschaft

Man muss nicht unbedingt Indonesisch sprechen, um in Indonesien Geschäfte zu machen. Die Geschäftssprache ist Englisch, und man kommt damit ziemlich weit. Nur wenn man es beispielsweise mit unteren Ebenen von Ministerien oder Unternehmen zu tun hat, ist man auf eine der Landessprachen angewiesen. Dabei ist – wie in eigentlich allen asiatischen Ländern – im indonesischen Geschäftsleben der persönliche Kontakt entscheidend; er ist viel wichtiger als in westlichen Ländern.

Was man wissen muss, woran sich aber gerade Deutsche in Indonesien oft nur schwer gewöhnen können, ist, dass es hier ein anderes Verständnis von Planung und damit auch von Planungssicherheit gibt. Ein Vertrag ist hier eher eine Art Absichtserklärung; alles kann sich auch wieder ändern, wenn sich die Umstände ändern. Deshalb muss man hier immer sehr flexibel sein. Statt mit „deutschem Denken“ an die Dinge heranzugehen, muss man sich auf Land und Leute einlassen, und man darf sich auch von frustrierenden Momenten, zu denen es leicht kommen kann, nicht entmutigen lassen. Kurz: Wenn man Erfolg haben will, muss man dran bleiben. Die Vorbereitungszeit von Geschäften ist deshalb oft viel länger als im Westen, man hat auch einen größeren „Kontrollaufwand“ – und damit rechnen, dass etwas nicht klappt, muss man ja überall. Man braucht in Indonesien also eine höhere Risikobereitschaft; dafür sind aber, wenn ein Geschäft dann funktioniert, die Profitspannen ungleich größer.

Entgegen den Klischees kann man gegenüber indonesischen Geschäftspartnern auch unangenehme Themen relativ offen und direkt ansprechen. Man sollte sich natürlich nicht hinstellen, mit dem Finger auf die anderen zeigen und ihnen Vorhaltungen machen.

Wie in vielen anderen Schwellenländern auch ist in Indonesien, und insbesondere auf Java, das Denken überwiegend hierarchisch geprägt. Hinzu kommt, dass die Geschäftswelt von chinesischstämmigen Einwandererfamilien dominiert wird, die zwar nur 4 Prozent der Bevölkerung ausmachen, die mit zum Teil sehr großen Konglomeraten aber bis zu 70 Prozent der indonesischen Wirtschaft ausmachen. Da ist es durchaus üblich, dass sich große, patriarchalisch denkende Unternehmerpersönlichkeiten selbst mit kleinsten Details befassen. Ohne allzu sehr in Gemeinplätzen zu sprechen: Es stimmt schon, dass wichtige Entscheidungen in Indonesien oft „nach oben delegiert“ werden, dass alles immer eine Etage höher gereicht wird. Die Entscheidungsfreudigkeit – dass sich also jemand traut, überhaupt eine Entscheidung zu treffen – ist nicht sonderlich stark ausgeprägt; und die letzte Entscheidung wird eben oft ganz oben gefällt. Und das kann dauern.

Bild nur in Printausgabe verfügbar

Die freie Presse macht ihre Sache im Allgemeinen gut und stellt seit dem demokratischen Umbruch viel Transparenz her. Allerdings gilt das nicht unbedingt für die Tycoons und ihre Großunternehmen. Man darf nicht vergessen: Indonesien ist ein Inselreich, einzelne Inseln werden faktisch von Familienclassen beherrscht, und diese Clanstruktur spiegelt sich auch in der Wirtschaft wider. Für ausländische Unternehmen läuft da ohne gute Beziehungen gar nichts.

Die Korruption ist weiterhin allgegenwärtig, aber sie wird seit bald einem Jahrzehnt bekämpft. Für den Bewusstseinswandel haben oft Indonesier gesorgt, die im Westen oder in Japan und Südkorea studiert und dort gesehen haben, wie die Dinge anders laufen können. Der gesellschaftliche Druck, Korruption zu ächten, ist heute relativ groß, und es kommt immer wieder zu Anklagen durchaus Prominenter und zu gerichtlichen Schuldsprüchen.

Man muss grundsätzlich unterscheiden: Erstens gibt es die Form von Korruption, bei der man sich eine Leistung erkaufte, die einem ohnehin zusteht und wodurch niemand ausgeschlossen wird, also eine Art Gebühr. Darauf trifft man an jeder Ecke. Zweitens gibt es die Form von Korruption, bei der man sich eine Leistung erkaufte, die einem nicht zusteht und wodurch andere ausgeschlossen werden. Diese ist meistens dort anzutreffen, wo sich Staat und Geschäftswelt überschneiden, aber damit hat man als ausländischer Geschäftsmann eigentlich nur zu tun, wenn man beispielsweise im Infrastrukturbereich aktiv ist.



JAN RÖNNFELD ist Managing Director der deutsch-indonesischen Industrie- und Handelskammer in Jakarta.