

Wie Sie in Indien Erfolg haben

Handelsblatt Online bietet Ihnen mit der Serie "Weltspitze - wie Deutsche international Erfolg haben" praktische Hilfe: Jeden Montag präsentiert der Internationalisierungsberater und Buchautor Sergey Frank eine Kolumne zu dem Thema, wie Unternehmer im Ausland Geld verdienen können. Heute geht es um das Verhandeln in Indien und mit indischen Geschäftspartnern.

von Sergey Frank



Indien gehört nicht ohne Grund in die Reihe der BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und die VR China). Der Staat wächst kontinuierlich und hat die Wirtschaftskrise gut überwunden – bei weitem besser als viele westliche Länder.

Mit ca. 1,2 Milliarden Menschen ist Indien eines der bevölkerungsreichsten Länder der Welt. Doch sollte man nicht vergessen, dass hier nach wie vor eine große Armut herrscht: Nach Angaben der Weltbank lebt knapp die Hälfte der Inder von weniger als einem Dollar Einkommen pro Tag. Auf der anderen Seite gibt es über 200 Millionen Menschen, die einer recht wohlhabenden Mittelklasseschicht angehören und ein entsprechendes Konsumverhalten zeigen. Darüber leben in Indien ca. 30 Millionen

Menschen, die überdurchschnittlich wohlhabend sind.

All diese Umstände, gepaart mit einem relativ hohen Wirtschaftswachstum, machen den indischen Subkontinent zu einem äußerst attraktiven Markt mit positiven Wachstumsaussichten, v.a. auch in mittelfristiger Perspektive. Doch nicht alles ist einfach – Geschäfts- und Kommunikationsregeln sind mit denen in Europa oder den USA nicht unbedingt vergleichbar. Inder haben andere Vorstellungen, was das Leben und auch die geschäftlichen Beziehungen angeht. Indien als Subkontinent ist in seiner Gegensätzlichkeit attraktiv und ganz anders als andere, gleichfalls exotische Kulturen. Deshalb lässt sich mit Recht sagen, dass, wenn man persönlich und auch professionell einer gänzlich anderen Kultur begegnen möchte, Indien genau der richtige Platz ist.

Die indische Gesellschaftsordnung

Das Kastensystem ist auch heute noch einer der stärksten Einflussfaktoren auf die indische Gesellschaft und bestimmt – trotz theoretischer Gleichheit vor dem Gesetz – den gesellschaftlichen Rang einer Person. Menschen einer Kaste haben eine gemeinsame Lebensform, die sich von der anderer Kasten unterscheidet. Dies ist Teil des gesellschaftlichen Verständnisses und wird von den meisten Indern akzeptiert. Aufgrund der stark kohärenten sozialen Struktur gibt es in Indien weniger Existenzprobleme und -ängste als in manch westlichem Staat. Jeder Mensch kennt und akzeptiert seinen Platz in der Gesellschaft.

Dies zeigt sich auch im professionellen Umfeld, wo jeder Mitarbeiter eines Unternehmens eine bestimmte Rolle spielt, die eine ebenso große Bedeutung wie die eigentliche Tätigkeit hat. Dieses Rollenverständnis und die hierarchische Struktur der indischen Gesellschaft verlangen, dass der Geschäftsführer als Autoritätsperson innerhalb des Unternehmens wahrgenommen wird. Der Chef fällt die Entscheidungen und

übernimmt die volle Verantwortung. Aus diesem Grund weigern sich Angestellte hier oft, Verantwortung zu übernehmen und führen nur das aus, was ihnen aufgetragen wird.

Wie in anderen asiatischen Ländern auch, sind in Indien viele Unternehmen in Familienbesitz. So gibt es hier riesige Konglomerate, die einzelnen Familien gehören. Es ist nicht ungewöhnlich, im Rahmen eines Geschäftsgesprächs auf Angehörige des Familienunternehmens und nicht auf Angestellte eines Konzerns zu treffen. Dabei kann es vorkommen, dass Sie während Ihres Geschäftsbesuchs zunächst mit den Geschwistern verhandeln, dann jedoch an das Familienoberhaupt verwiesen werden, das alle wichtigen Entscheidungen trifft.

Partnern, die Firmeneigentümer und Manager zugleich sind, sollten Sie ausreichend Aufmerksamkeit schenken, weshalb es sich empfiehlt, vorzugsweise hochrangige und erfahrene Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen in die Verhandlungen zu schicken, die zudem über umfassende Entscheidungsbefugnisse verfügen.

Geschäftsanhörung – Keine „Cold calls“

Wer glaubt, sachorientiert und nüchtern den Kontakt zu ihm unbekanntem indischen Geschäftspartner aufbauen zu können, wird häufig scheitern. Die Mehrheit indischer Geschäftsleute ist stark beziehungsorientiert. Daher anbietet es sich immer an, genügend Zeit in den Beziehungsaufbau zu investieren. Ein erster Schritt geht über Messen, Handelsdelegationen oder die Deutsche Handelskammer vor Ort.

Auch beim ersten tatsächlichen Treffen ist eine langfristige Beziehung angesagt: Hier bedeutet Kontaktaufbau nicht nur, sich bei seinem indischen Geschäftspartner per Telefon oder Email bekanntzumachen, sondern v.a. auch, die persönlichen Beziehungen vor Ort zeitintensiv zu gestalten. Erst, wenn Vertrauen aufgebaut ist (und dieses Vertrauen bezieht sich auf langfristige Geschäftsbeziehungen), kann man mit dem eigentlichen Geschäft beginnen.

Gespräche mit indischen Geschäftspartnern sollten in ausreichender Zeit vorausgeplant werden. Es empfiehlt sich, Termine nicht kurzfristig, sondern schriftlich mitunter ein bis zwei Monate vor dem avisierten Treffen zu arrangieren. Dies gibt beiden Seiten genügend Zeit, sich auf das Gespräch vorzubereiten und notwendige Informationen einzuholen.

Allerdings sollten Sie auf Terminänderungen und Verspätungen gefasst sein. Es kommt immer wieder vor, dass Geschäftsmänner privaten Verpflichtungen wie Hochzeiten oder Geburts- und Beerdigungszeremonien nachkommen müssen oder sich um ihre pflegebedürftigen Eltern oder andere Verwandte kümmern müssen. Außerdem sollten Sie in Ihrer Terminplanung beachten, dass während der zahlreichen religiösen Feiertage in Indien überwiegend keine Geschäfte getätigt werden. Diese Feiertage können von Region zu Region und Jahr zu Jahr variieren, weshalb es sich empfiehlt, vorher genaue Informationen bei den Touristenverbänden oder der Botschaft einzuholen.

Um in Indien Geschäftskontakte herzustellen, sollten Sie immer versuchen, die Manager in den höchsten Positionen anzusprechen, da wichtige Entscheidungen meist nur auf dieser Ebene getroffen werden. Doch auch der Kontakt zur mittleren Ebene lohnt sich: Obwohl sie wenig Entscheidungsgewalt besitzen, besitzen Manager in mittleren Positionen einen gewissen Einfluss im Unternehmen. Beispielsweise können sie Ihnen helfen, Ihr Anliegen an höchster Stelle vorzutragen und den Kontakt herzustellen. Sie sind quasi Ihr „Mann vor Ort“ – der mögliche Türöffner zur obersten Etage. Diese Manager auf mittlerer Ebene sind zudem meist erreichbarer und flexibler, was Terminvereinbarungen angeht.

Bürokratie

Um in Indien erfolgreich arbeiten und verhandeln zu können, ist ein „guter Draht“ zu den Behörden

unabdingbar. Daher sollten Sie bereits im Vorfeld mit Ihrem Geschäftspartner überprüfen, inwieweit Lizenzen, Konzessionen oder Steuerbescheide vor Ort benötigt werden und wie diese auszusehen haben. Verträge sollten über Klauseln verfügen, die alle festgelegten Vereinbarungen beinhalten und erst in Kraft treten, wenn alle notwendigen Lizenzen und Genehmigungen vorliegen. Bei der Vertragslegung können Sie durchaus auf lokale Quellen zurückgreifen, da dies hilft, Vorbehalte vor juristischen und geschäftlichen Hindernissen zu nehmen.

Für Verhandlungen mit indischen Geschäftsleuten empfiehlt es sich immer, einen indischen Zwischenmann zu haben, der sich mit den kulturellen, politischen und behördlichen Gepflogenheiten auskennt und bei den Verhandlungen hilft. Dies kann beispielsweise ein Kollege aus dem indischen Tochterunternehmen sein, aber auch ein externer Dritter, der extra für diesen Anlass als Local Agent beauftragt wurde. Dieser wird Ihnen helfen, sich durch die komplexe und langatmige indische Bürokratie zu manövrieren und alle notwendigen Papiere zu einem akzeptablen Zeitpunkt unterzeichnet zu bekommen.

Trotz solcher bürokratischer Verzögerungen neigen indische Geschäftsleute dazu, schnell auf neue Ideen und Entwürfe zu reagieren. Sie sind sehr beweglich in ihrer Argumentation und Verhandlungstechnik. Dies, zusammen mit den bürokratischen Hürden, trägt dazu bei, dass Verhandeln in Indien sehr zeitintensiv ist.

Lesen Sie am nächsten Montag den zweiten Teil dieser Indien-Kolumne.

© 2010 Handelsblatt GmbH

Verlags-Services für Werbung: www.iqm.de (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: [Content Sales Center](#) | [Sitemap](#) | [Archiv](#) | [Schlagzeilen](#)

Powered by [Interactive Data Managed Solutions](#)

Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben. Bitte beachten Sie auch folgende [Nutzungshinweise](#), die [Datenschutzerklärung](#) und das [Impressum](#).