

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. Lesen Sie heute den zweiten von drei Teilen.

Die Vorbereitung

Ausländische Unternehmen, die eine starre Philosophie vertreten und sich nur wenig auf die landestypischen Gepflogenheiten einlassen, werden über kurz oder lang an ihrer fehlenden Flexibilität scheitern. Deshalb sollten Sie Ihre ausländische Unternehmenspolitik – egal in welchem Land – den kulturellen Arbeitsweisen vor Ort anpassen.

Wie bei jedem Geschäftsbesuch sollten Sie auch in Indien ausreichend Visitenkarten dabei haben, die u.a. auf Ihre Position im Unternehmen hinweisen. Da Englisch in Indien Geschäftssprache ist und von allen Managern sehr gut beherrscht wird, ist es hier nicht notwendig, die Visitenkarten beidseitig - auf Englisch und in der Landessprache - zu bedrucken.

Das Vorgespräch

Wie in den meisten anderen asiatischen Ländern, ist auch in Indien die persönliche Beziehung von sehr großer Bedeutung und Gastfreundschaft ein wesentlicher Bestandteil der indischen Geschäftskultur. Viele Gespräche beginnen erst, nachdem Tee serviert wurde und ein einleitender „Small Talk“ stattgefunden hat.

Konversation zu betreiben, wird in Indien als eine Art „Kunstform“ betrachtet. Die Menschen investieren sehr viel Zeit und Enthusiasmus in Diskussionen, wobei Familie, Freunde und andere Menschen willkommene Gesprächsthemen sind, aber auch über indische Traditionen oder Sport (insbesondere Cricket) wird gern gesprochen.

Indier legen auch viel Enthusiasmus an den Tag, wenn es um Politik oder Religion geht. Sie mögen gegensätzliche Meinungen und erwarten nicht unbedingt oberflächliche Nettigkeiten von einem ausländischen Gast. Allerdings sollten Sie sich an einer solchen Diskussion nur beteiligen, wenn Sie tatsächlich gut informiert sind und wissen, wovon Sie reden. Dann wird es auch akzeptiert, wenn Sie eine abweichende Meinung äußern. In allen anderen Fällen sollten Sie jedoch lieber als stiller, aufmerksamer Zuhörer agieren, v.a. wenn es in dem Gespräch um Indien geht.

Das Vorgespräch dient Ihnen und Ihrem Gegenüber, sich gegenseitig besser kennenzulernen und eine vertrauensvolle Basis aufzubauen – ein offenes, freundschaftliches Gespräch, gemischt mit einer guten, aber angemessenen Portion Humor, ist der erste Weg zum Erfolg.

Verhandeln mit indischen Geschäftspartnern

Nachdem der erste Kontakt zu Ihrem indischen Geschäftspartner aufgebaut wurde, kommt es zum eigentlichen Gespräch. Auch dieses läuft meist sehr persönlich und bedeutend langsamer als etwa in Deutschland oder den USA ab. Falls Sie der Geschäftsführer Ihrer Firma sind, ist es unumgänglich, dass Sie zu den Verhandlungen anwesend sind, da sonst keine wichtigen Entscheidungen getroffen werden können. Ebenso sollten Sie beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen darauf achten, welche Position Ihr Gegenüber in dem Unternehmen einnimmt. Nur wenn sie hoch genug ist, ist diese Person auch befugt, Entscheidungen zu treffen.

Während der Verhandlungen tendieren indische Geschäftsleute dazu, eher assoziativ zu denken. Dies ist v.a. im indischen Bildungssystem begründet, das sehr stark darauf fokussiert ist, Dinge auswendig zu lernen. Indier mit einem höheren Bildungsgrad denken hingegen meist abstrakter und analytischer. Prinzipiell kann man davon ausgehen, dass indische Geschäftspartner eher Generalisten als Spezialisten sind und dadurch souverän und optimistisch im Umgang mit neuen und ihnen unbekanntem Geschäftsfeldern erscheinen.

Die Phase der Informationsgewinnung spielt für Ihren indischen Businesspartner eine entscheidende Rolle, da er Fakten mitunter anders bewertet. Es ist daher wichtig, dass Sie sich gut vorbereiten und Ihr Unternehmen und seine Produkte oder Dienstleistungen wenn nötig im Detail vorstellen können.

Damit während der eigentlichen Verhandlung keine Informationen verloren gehen, ist es ratsam, in regelmäßigen Abständen Zwischenergebnisse zu benennen und diese schriftlich festzuhalten. Damit gehen Sie späteren Missverständnissen aus dem Weg. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, notwendige Instruktionen in schriftlicher Form auszuteilen oder diese von den indischen Mitarbeitern mitschreiben zu lassen, um spätere Missverständnisse oder gegensätzliche Behauptungen zu verhindern.

Die beste Möglichkeit ist es, eine „Papierspur“ zu legen, indem man alle anfallenden Berichte und Memos herumreicht und per Email verschickt, auch an Personen, die nicht unmittelbar involviert sind. In gleichem Maße sollten Beschwerden, Anfragen und Entscheidungen auf schriftlichem Wege erfolgen. All dies bietet Ihnen ein gewisses Maß an Konsistenz und Konstanz und beugt unangenehmen Diskussionen und möglichen zukünftigen Missverständnissen vor.

Versuchen Sie, bestimmt und konsequent zu verhandeln, die Atmosphäre dabei jedoch weiterhin freundlich und angenehm zu gestalten. Es ist zwar notwendig, vor den Verhandlungen und Vertragsabschlüssen juristischen und steuerrechtlichen Rat einzuholen, Sie sollten während der Gespräche trotzdem flexibel bleiben und nicht zu „juristisch“ erscheinen. Stellen Sie sich vor allem darauf ein, dass Sie zur Durchsetzung Ihrer Geschäftsziele feilschen müssen. Ihre indischen Geschäftspartner werden sich bei diesem Teil der Verhandlungen als sehr gewandt zeigen. Inder sind gute und flexible Verhandler und erwarten ähnliche Qualitäten von ihrem Gegenüber.

Versuchen Sie daher, mit mehreren Unternehmen, auch unterschiedlicher Kasten, zu verhandeln, um realistischere Preisvorstellungen und bessere Verkaufsargumente zu erhalten. Ziehen Sie es als technisches Unternehmen ebenso in Betracht, wettbewerbsfähige „Pakete“, beispielsweise mit einem zuverlässigen technischen Folgeservice, anzubieten. Eine solche technische Unterstützung und die Frage, wie effektiv Sie die Mitarbeiter Ihres indischen Klienten schulen und einarbeiten können, wird ein wichtiges Kriterium in der Entscheidungsfindung sein.

Vertragskonstanz

Es kann gut sein, dass die Verhandlungen bis jetzt zu Ihrer vollsten Zufriedenheit verlaufen sind und Sie alles als „a done deal“ betrachten. Es kann jedoch vorkommen, dass Ihr Gegenüber versucht, bereits fixierte Vereinbarungen neu auszuhandeln. Grund dafür kann der Wunsch nach Profilierung als guter Verhandler vor dem Vorgesetzten, den Mitarbeitern oder der Öffentlichkeit sein. Damit Sie von einer solchen Verhandlungstaktik nicht überrascht werden, sollten Sie bis zum Ende der Gespräche Optionen bereithalten, die eingehandelt werden können. Um eine bestimmte Vertragskonstanz zu gewährleisten, ist das Argument der Reziprozität, d.h. der Gegenseitigkeit, angebracht: Sind die abgeschlossene Vereinbarung oder der Vertrag für beide Seiten bindend? Mit anderen Worten: Auch Ihr indischer Geschäftspartner wird Wert darauf legen, dass Sie eine einmal getroffene Vereinbarung einhalten.

„Kommunikation im Business“

Inder sind äußerst höfliche Menschen, was sich auch in Verhandlungen zeigt. Ihr Geschäftspartner wird Ihnen in den seltensten Fällen ein klares „Nein“ geben, da dieses Wort für ihn negative Implikationen besitzt. Die Unterschiede in der Kommunikation können zwischen Indern und Deutschen auch zu Missverständnissen und profunden Problemen führen. Der indische Geschäftspartner wird Ihnen oftmals eher eine ausweichende, vage Antwort wie „I'll look into it“ oder „We'll see“ geben. Bedenken Sie dies und sehen Sie den Vertrag tatsächlich erst als verhandelt an, wenn er von beiden Seiten unterzeichnet wurde. Doch selbst danach wird der indische Gesprächspartner den Vertrag, wenn sich Umstände geändert haben, durchaus als flexibel ansehen.

Auch Sie sollten ein direktes „Nein“ in Ihren Äußerungen vermeiden. Ähnlich wie in anderen asiatischen Staaten müssen Sie diplomatisch aus der Notwendigkeit einer Negation herauskommen. Deshalb sollten Sie das „Nein“ höflich umschreiben, wobei der Ton den Adressaten verstehen lässt, dass die Botschaft, wenn auch indirekt, negativ ist.

Lesen Sie nächsten Montag den dritten Teil dieser Indien-Kolumne.