

MARGIT FLIERL

Vor dem Vertragsabschluss

Bei Preisverhandlungen auf indische Strategie einstellen

Stellen Sie sich vor, Sie haben einen großen, alten Audi A4 Avant 2.6 TDI. Das Fahrzeug ist sechs Jahre alt, 290.000 Kilometer gelaufen und Sie möchten den Wagen verkaufen. Mit mutigen VB 7.000 Euro setzen Sie den Audi in die Samstagszeitung. Bis Samstag morgens um 7.30 Uhr haben bereits zehn Personen angerufen, die den Audi ernsthaft für 7.000 Euro erwerben möchten. Wie fühlen Sie sich? Denken Sie: hätte ich nur mehr verlangt? Ja? Dann kennen Sie bereits das Dauergefühl eines indischen Geschäftsmannes in einer Verhandlungssituation.



Die Vorbereitungen sind getroffen, die Flüge gebucht, die Koffer gepackt, die Agenda verschickt – es ist soweit: Der Aufbruch nach Indien steht kurz bevor. Um 11.35 Uhr fliegt die LH 756 von Frankfurt nach Mumbai. Die Verträge sollen vor Ort geschlossen werden. Noch ist unklar, was zu erwarten ist. Anfragen wurden gestartet, Angebote unterbreitet, erste Muster liegen vor. Die Preissituation ist nicht ganz klar – Preisverhandlungen in Indien stehen bevor.

Doch welche Strategie wirkt in dieser fremdartigen, exotischen Kultur? Die indischen Manager geben sich westlich, weltoffen. Werden Sie sich in der Verhandlung genauso verhalten? Man sagt, in China seien Verhandlungen Kampfsport, in Indien sind Verhandlungen Volkssport. Verhandelt wird – mit Ausnahme von

Eltern und Lehrern – mit allem und jedem, Götter inklusive. Welche Strategien greifen bei Verhandlungen mit indischen Geschäftsleuten?

Zeitdruck als Druckmittel

Die indischen Verhandlungsstrategien sind denkbar einfach und nicht etwa mit einem indischen Monopol belegt.

Deutsche Verhandlungsführer setzen sich klare Ziele, räumen einen bestimmten Zeitraum für die Verhandlung ein und sind zufrieden, wenn die Ziele im vorgegebenen Zeitraum erreicht wurden.

Anders indische Geschäftsleute. In Verhandlungssituationen zählt nur ein Gedanke: Wie viel MEHR kann erreicht werden, wenn etwas länger verhandelt wird? Zeitdruck gilt in Indien als legitimes Druckmittel. Häufig

wird so lange über Nebensächlichkeiten verhandelt, bis der Gesprächspartner dringend den Rückflug antreten muss. Dies erfolgt in der Hoffnung, unter Zeitdruck Zugeständnisse zu erringen, die ohne Zeitdruck nicht möglich gewesen wären.

Während der aufrechte deutsche Kaufmann von vornherein eine solide Kalkulation aufstellt, um dem Kunden seine Leistungsfähigkeit und dem Lieferanten seine Fachkenntnis zu dokumentieren, das Für und Wider abwägt, Mögliches und Unmögliches in seinen Preisen und Forderungen durchdenkt, die Punkte auf der Agenda ordentlich nach Prioritäten abarbeiten (will), plagen den indischen Geschäftsmann keinerlei derartige Hemmungen.

Wichtiges nicht am Anfang

Inde würden den wichtigsten Verhandlungspunkt nie an den Anfang stellen, Inde hören höflich zu, um mehr über die Strategien und Prioritäten des Partners zu erfahren, Inde haben jede Menge Zeit für Verhandlungen, planen Zugeständnisse vorher ein, bringen Unmögliches in die Verhandlung ein, bluffen cool und pokern hoch.

Welche Gegenstrategien können angewendet werden? Am wichtigsten ist die Anwendung der indischen Verhandlungsstrategien. Zusätzliche Maßnahmen sind Informationsammlung vor und während des Gesprächs, zwischen den Zeilen lesen, geduldiges Hinterfragen von Details aus verschiedenen Richtungen, festgefahrene Themen zurückstellen und später wieder aufgreifen, Prioritäten auf der Agenda unberücksichtigt lassen, gemeinsame Zusammenfassung in kurzen Intervallen, wichtige Punkte wiederholen: Redundanz = Relevanz. Ausreichend Zeit für die Verhandlung einplanen. Positiv ist bei Verhandlungen in Indien, dass die Situation selten wirklich kritisch wird, dass die Gespräche nie vollständig ab-

Zeichnung: Reiner Schwalm

gebrochen werden – gegebenenfalls wird zu einem anderen Zeitpunkt weiterverhandelt.

Neben den eigentlichen Verhandlungsstrategien ist bei indo-germanischen Verhandlungen wichtig sicherzustellen, dass der Entscheidungsträger des indischen Unternehmens bei wichtigen Zugeständnissen von indischer Seite anwesend ist. Die Zugeständnisse indischer Untergebener sind bestenfalls als Absichtserklärungen zu werten, niemals als feste Zusage.

Indische Verhandlungsstrategien

- Maximale, überzogene Forderungen stellen
- Zähes Verhandeln
- Möglichst nicht nachgeben (Gesichtsverlust)
- Anfängliche Gegenangebote nicht akzeptieren
- Zunächst keine oder nur minimale Zugeständnisse
- Den Gesprächspartner zu Zugeständnissen bewegen (Gesichtsgewinn)
- Bluffen und extensive Argumente
- Verhandlungsspielraum für beide Seiten schaffen (Hintertür offen lassen)
- Gesprächspunkte nicht nach Prioritäten abhandeln
- WIN - WIN Situation herbeiführen
- Nur HART ERRUNGENE ZUGESTÄNDNISSE zählen wirklich!

Lassen Sie sich auf das Abenteuer Indien ein! Sobald die Verhandlungsstrategien durchschaut und selbst angewendet wurden, werden Verhandlungen in Indien zum wahren Vergnügen. ■

Margit E. Flierl

ist Inhaberin der Delta Consultants EK und beschäftigt sich seit 1996 intensiv mit Indien.

Kontakt

margit.flierl@delta-consultants.de
www.delta-consultants.de

tipp • buchtipp • buchtipp • buchtipp • buchtipp • buchtipp • buch

Geschäftserfolge in Indien



Der Autor Karl Waldkirch bietet einen praktischen Leitfaden für Unternehmer, die sich den indischen Markt erschließen wollen. Er stellt die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vor, auf die Investoren in Indien treffen, benennt Erfolgsfaktoren und zeigt, mit welchen Markteintrittsstrategien Unternehmen im indischen Markt erfolgreich Fuß fassen können. Zahlreiche Beispiele

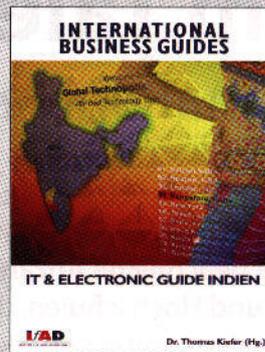
deutscher Unternehmen, die diesen Schritt bereits gegangen sind und sich im indischen Markt etablieren konnten, zeigen anschaulich, worauf es ankommt. Der Umgang mit indischen Geschäftspartnern ist ebenfalls ein Thema, dem sich der Autor widmet. Auch hier wird an diversen Beispielen gezeigt, was es zu beachten gilt. ■

- Karl Waldkirch: Geschäftserfolge in Indien – Erfolgsfaktoren erkennen, Perspektiven entwickeln, Märkte erschließen Gabler Verlag, Wiesbaden 2006
ISBN 10: 3-8349-0218-7
ISBN 13: 978-3-8349-0218-4

tipp • buchtipp • buchtipp • buchtipp • buchtipp • buchtipp • buch

IT & ELECTRONIC GUIDE INDIEN

[INTERNATIONAL BUSINESS GUIDE]



Im Rahmen der neuen Buchreihe „International Business Guides“ erscheinen branchenbezogene Informationen zu den Märkten, die für die deutsche Industrie im Fokus stehen. Kompetente Autoren aus Industrie, Verbänden und Politik informieren aus erster Hand über Chancen, Risiken und Perspektiven auf den Märkten der Welt.

Kurzcharakteristik

- Der „IT & Electronic Guide Indien“ richtet sich an alle Unternehmer und Investoren, die im Bereich der Elektronik eine Zusammenarbeit mit indischen Partnern in Europa oder Indien anstreben oder ausbauen wollen. Ausgewählte Themen bieten den Einstieg in den indischen Elektronikmarkt.

Themenschwerpunkte

- Wirtschaftsinvestitionen und -standorte der Elektronikindustrie in Indien und Europa
- Investitionen indischer Elektronikunternehmen in Europa
- Kooperationen zwischen indischen und europäischen Elektronikunternehmen

- EUR 19,80 inkl. MwSt. und Versand im Inland
- DIN A5, Broschur, Hochglanz, 200 Seiten
- ISBN-13: 978-3-939717-01-0

Bestellung

Absender

Anzahl	
Firma	
Herr/Frau	
Abt./Funktion	
Straße	PLZ/Ort
Telefon/Fax	E-mail
Datum, Unterschrift, Firmenstempel	

FAXANTWORT +49 (0) 211 - 55 04 26 55

ifAD

INSTITUT FÜR AUSSENWIRTSCHAFT

ifAD - Institut für Außenwirtschaft GmbH

Ein Unternehmen der Vogel Business Medien und

OWC - Verlag für Außenwirtschaft

Frau Nicole Ertmann

Hohenzollernstraße 11-13, D-40211 Düsseldorf

Tel. + 49 (0) 211-55 04 26 70, ne@ifa-d.com, www.ifa-d.com

Kooperationspartner

OWC
Verlag für Außenwirtschaft GmbH
www.owc.de

INDIENCONTACT
www.owc.de