

sourcing asia

Wirtschaftswunder am Han
Economic Miracle at the Han

Korea



LAW

Lieferantenverträge mit Chinesen
Contracts with Chinese suppliers

BEST PRACTICE

Verträge gegen Produktpiraterie
Agreements versus product piracy

TAX

Umsatzsteuer sparen in China
Saving on VAT in China

BUSINESS CULTURE

Verhandeln in Indien
Negotiating in India

Gesprächs- und Verhandlungsführung in Indien

Verhandeln oder nicht verhandeln? Das ist in Indien nicht die Frage

Intensive Kommunikation, der Aufbau einer soliden Vertrauensbasis zwischen den Gesprächspartnern, indirekte Fragen stellen und häufiges Hinterfragen von Fortschritten führen zum langfristigen Geschäftserfolg in Indien. Es gilt, sich auf das Land und die Mentalität seiner Menschen einzulassen.

Während Seminare Strategien zur Verhandlungsführung mit ausländischen Geschäftspartnern vermitteln, Konzerne für die Unternehmenskommunikation Stäbe von Mitarbeitern und Beratern beschäftigen, wird das Gespräch, die Kommunikation zwischen zwei Menschen im Geschäftsleben, zunehmend zur Nebensache. In Indien sind Geschäftsbeziehungen meistens langfristig angelegt. Man macht Geschäfte mit Freunden, mit Personen innerhalb des eigenen Netzwerkes und mit Leuten, die man gut und lange kennt oder von Geschäftspartnern empfohlen wurden. Indien-Insider mit einem guten, eigenen Netzwerk sind für die Geschäftsanhahnung mit indischen Partnern empfehlenswert.

In Deutschland steht die Sache – das Geschäftsthema – im Vordergrund, in Indien hingegen sind der persönliche Kontakt und eine Vertrauensbasis zum Geschäftspartner am Wichtigsten. Das Organisationsmodell „viele Deutsche sprechen mit vielen Indern“ ist daher nicht zu empfehlen. Der Informationsfluss sollte auf wenige deutsche Mitarbeiter mit möglichst wenigen indischen Gesprächspartnern konzentriert werden. Diese deutsch-indischen „Brückenköpfe“ können sich gut kennen lernen und bilden damit die Grundlage effektiver und vollständiger Kommunikation.

Bereits bei der ersten Kontaktaufnahme weichen die indischen Prioritäten deutlich von der deutschen Agenda ab. Inder möchten sich zunächst ausführlich kennen lernen und halten Small-talk. Deutsche kommen gerne schnell und ohne Umschweife zur Sache. Direktes „Nein sagen“ gilt auf dem Subkontinent als unhöflich, ein klares „Ja“ hat bei weitem nicht die Gewichtung wie in westlichen Ländern. Ein indisches „Ja“ – oder eine vergleichbare Äußerung des indischen Gesprächspartners – sollte keinesfalls, wie in Deutschland, verbindlich gewertet werden, sondern eher als eine ernst gemeinte Absichtserklärung. Indische Manager stehen geschlossenen Fragen, die nur „Ja“ oder „Nein“ erlauben, fassungslos gegenüber. Deswegen sind offene Fragen, also Detailfragen und nicht nur Fragen nach dem Endergebnis oder Endtermin, eine erfolgreiche Strategie zur realistischen Informationsgewinnung in indo-germanischen Gesprächsrunden. Zuhören und Kombinationsgabe sind in Gesprächen mit Indern sehr wichtig. Während Inder problemlos zwischen den Zeilen lesen, was ihre Landsleute lieber ungesagt lassen, haben deut-

JA ODER NEIN?		
	IN EUROPA	IN INDIEN
JA	→ Zustimmung → Eindeutige Zusage	→ Ich höre → Ich verstehe → Ich bin einverstanden
NEIN	→ Ein Nein ist ein Nein ist ein Nein → Nichts geht mehr!	→ Nein-Sagen ist unhöflich!
KOPFWACKELN		→ Signalisiert nur Aufmerksamkeit

sche Manager häufig das Gefühl, dass die indischen Gesprächspartner nicht auf den Punkt kommen können oder wollen. In der indischen Gesellschaft und im Geschäftsleben herrschen Respekt und Achtung gegenüber älteren Personen und hierarchisch Höherstehenden. Teamsitzungen mit freiem Gedankenaustausch und offen geäußelter Kritik und/oder Verbesserungsvorschlägen ▶

GESPRÄCHSPRINZIPIEN	
IN EUROPA	IN INDIEN
→ Wichtige Punkte am Anfang behandeln	→ Am Anfang Small-talk und Unwichtiges
→ Sach-Fokus	→ Personen-Fokus
→ Informationen werden gesammelt vermittelt	→ Informationen werden fragmentiert vermittelt
→ Entweder, oder	→ Sowohl, als auch
→ Man hält sich an Prinzipien	→ Pragmatismus
→ Wiederholungen werden vermieden	→ Redundanz ist Relevanz
→ Direkte Frage, kurze Antwort	→ Indirekte Fragen, subtile Antwort



► sind zumindest am Anfang einer Zusammenarbeit kaum möglich. Inder achten ganz besonders darauf, weder selbst Gesicht zu verlieren, noch den Gesprächspartner zum Gesichtsverlust zu veranlassen. Dies trifft leider auch dann zu, wenn durch einfache Nachfragen Sachverhalte oder Fakten geklärt werden sollen. Mit einer Nachfrage zum Thema wird aus indischer Sicht deutlich, dass entweder der Gesprächspartner schlecht erklärt hat oder der Inder schlecht verstanden hat. Diese Situation vermeidet der Inder, wenn möglich. Der deutsche Gesprächspartner sollte deswegen unbedingt den Projekt- oder Arbeitsfortschritt durch offene Fragen und deutlich gezeigtes Interesse eng verfolgen. Informationen sind auch in Indien Holschulden. Die Informationsübermittlung verläuft in Indien fragmentiert, in Deutschland kumuliert. Deutsche erinnern gerne schriftlich an offene Punkte, Inder unterstreichen ihr wichtiges Anliegen durch Telefonate.

**Gesprächsführung:
Zusammenfassung**

- Informationssammlung vor/während des Gesprächs
- Zwischen den Zeilen lesen
- Geduldiges Hinterfragen aus verschiedenen Richtungen
- Offene Fragen stellen, die nicht auf Ja oder Nein enden
- Gemeinsame Zusammenfassung
- Wichtiges wiederholen (Redundanz = Relevanz)

**Inder verhalten sich in
Krisensituationen pragmatisch**

Geschickter Gesprächsführung in Krisensituationen kommt im Umgang mit indischen Geschäftsleuten besondere Bedeutung zu. Deutsche verfahren zunächst nach dem Grundsatz: „no news

is good news“; geprägt vom deutschen Handelsrecht: Schweigen gilt als Zustimmung. Ist ein Problem aufgetreten, werden Konflikte klar angesprochen. Man wird deutlich, fordert Begründungen. Es wird auf schonungsloser Aufklärung bestanden. Notfalls beginnt eine Grundsatzdiskussion, ehe die Lösung des Problems angegangen wird. Inder verhalten sich so, als gäbe es überhaupt kein Problem und suchen im Stillen nach pragmatischen Lösungen. Frühwarnsysteme passen nicht zum indischen Kommunikationsstil. Es wird versucht gegenzusteuern, Begründungen werden kaum geliefert. Man bemüht sich intensiv, die Situation verbal zu entschärfen und ein positives Gesprächsklima zu schaffen. Die aus deutscher Sicht gewünschte, lückenlose Aufklärung ist zu diesem Zeitpunkt oft nicht möglich. Im Konfliktfall wird in Indien die Situation anhand von Fakten diskutiert. Anschließend werden Lösungen ausgearbeitet und umgesetzt. Erst im Anschluss daran erfolgt die Ursachenanalyse.

**Gesprächsführung:
Konfliktsituation**

- Sachliche Diskussion
- Pragmatische Lösungen
- **Keine Schuldzuweisungen!**
- **Kein Sündenbock!**

Verhandlungen in allen Lebenslagen

Verhandlungsführung gehört in Indien zum guten Ton und wird auch von ausländischen Geschäftspartnern erwartet. Die indische Devise: „mit etwas mehr Zeit um so mehr erreichen“ steht dem deutschen Dogma „die gesetzten Ziele in der vorgesehenen Zeit erreichen“ gegenüber. Zeit ist in Indien ein zulässiges und gern genutztes Verhandlungsdruckmittel. Trotz ausgiebiger Vorgespräche erwarten indische Geschäftsleute bei wichtigen Verhandlungen niemals Ergebnisse in der ersten Gesprächsrunde. Kurzreisen mit zwei bis drei Tagen Aufenthalt

in einer der indischen Metropolen sind unter diesem Gesichtspunkt Zeitverschwendung.

Während indische Kunden oft mit deutscher Präzision ihre deutlich überzogenen Forderungen formulieren, wird der indische Lieferant zunächst geneigt sein, dem Kunden zu sagen, was dieser vermutlich hören will. In Indien ist nichts unmöglich und alles kann verhandelt werden. Der indische Verhandlungsstil passt nicht zu dem des deutschen Kaufmanns, der von vornherein den Gesprächen eine seriöse Kalkulation zugrunde legt, die typischerweise nur geringen Verhandlungsspielraum oder nur kosmetische Nachbesserungen zulässt.

Indische Verhandlungsstrategien sind denkbar einfach, wenn auch für deutsche Manager anfangs ungewohnt:

- Maximale (überzogene oder unmögliche) Forderungen stellen
- Zäh verhandeln
- Möglichst nicht nachgeben (Gesichtsverlust)
- Anfängliche Gegenangebote nicht akzeptieren
- Zunächst keine oder nur minimale Zugeständnisse einräumen
- Den Gesprächspartner zu Zugeständnissen bewegen (Gesichtsgewinn)
- Bluffen und extensive Argumente
- Verhandlungsspielraum für beide Seiten schaffen, Zugeständnisse einplanen, Hintertüren offen lassen
- Gesprächspunkte nicht nach Priorität behandeln
- Win-Win-Situation herbeiführen

Zusammenfassung

- Verhandlungsspielraum und Zugeständnisse einplanen
- Zäh verhandeln
- Maßvoll bluffen
- Themen eventuell zurückstellen und später wieder aufgreifen
- Prioritäten auf der Agenda nicht berücksichtigen
- Nur hart errungene Zugeständnisse zählen wirklich!
- Zeit als Druckmittel ist ein legitimes Verhandlungsmittel!

Das deutsche Fazit „wenn das so ist, brauchen wir gar nicht erst weiterreden“ zeigt nur, dass der indische Gesprächspartner etwas zu erfolgreich geblufft hat. Die Verhandlung ist keineswegs beendet oder in einer Sackgasse. Ganz im Gegenteil: Indische Manager haben kein Monopol auf diese Verhandlungsstrategien. Je gekonnter und gewandter ausländische Verhandlungspartner die gleichen Strategien einsetzen, um so lebhafter werden die Diskussionen um geschäftliche Aspekte und um so höher wird auch der ausländische Gesprächspartner geschätzt. Europäische Manager dürfen und sollten immer bereit sein, Verhandlungen ohne Ergebnis stehen zu lassen - Zu einem späteren Zeitpunkt können die Gespräche jederzeit fortgeführt werden. Der Gesprächs- und Verhandlungston bleibt stets sachlich. Persönliche Angriffe sind ebenso tabu wie Drohungen mit Produktionsalternativen. Schweigen, gern genutztes, deutsches Strategieinstrument, wird in Indien ausschließlich als Schwäche gewertet. ☉