



Der Schlüssel für Ihren Geschäftserfolg in Indien

WERTVOLLE TIPPS FÜR DIE PRAXIS

Ihre Eintrittskarte in den indischen Markt

*Gratis E-Book
Prof. Dr. Simone Rappel, München 2017.*



Der Schlüssel für Ihren Geschäftserfolg in Indien

WERTVOLLE TIPPS FÜR DIE PRAXIS

Ihre Eintrittskarte in den indischen Markt

DR. SIMONE RAPPEL



Geschäftskultur Indien
sinnstiftende Führungskultur und wertorientierte Unternehmenskultur

Fit für die Wirtschaft 4.0

Gratis E-Book
Prof. Dr. Simone Rappel, München 2017.

INHALT

Einleitung _ 4



Es gibt immer das eine und zugleich das andere:
Deshalb expect the unexpected! 5



Das sollten Sie von Anfang an wissen 7



Businessmentalität in Corporate India 8



Geschäfte macht man mit Freunden 8



Begrüßen, sich vorstellen, Anrede 9



Small talk is big talk 11



Geschäftssessen: Liebe geht auch in Indien durch den Magen 14



Verhandlungen 17



Verträge 20



Feierlichkeiten zum Vertragsabschluss 21



10 praktische DOs and DONTs 22



EINLEITUNG

„Incredible India“ heißt der Slogan, mit dem Indien um Touristen wirbt. Indien – unglaublich schön, faszinierend und spannend oder aber unglaublich schrecklich, abstoßend und unverständlich. Je nach den Erfahrungen, die man macht. „Wer vom Staunen nicht genug kriegen kann, sollte nach Indien fahren“, sagen die Reiselustigen. Hermann Hesse drückt die Sehnsucht nach Indien mit folgenden Worten aus: „Wer einmal nicht mit den Augen, sondern mit der Seele in Indien gewesen ist, dem bleibt es ein Heimwehland“.

Dass Indien unglaublich ist, gibt selbst Jawaharlal Nehru zu, der erste Premierminister des Landes: „Ich habe versucht, Indien zu verstehen. Leider muss ich sagen, dass es mir nicht gelungen ist.“ Seine Tochter Indira Gandhi, von 1966 bis 1977 und von 1980 bis zu ihrer Ermordung im Jahr 1984 Premierministerin meinte:

„Wer Indien verstehen will, muss auf alle Vorurteile verzichten. Bloß keine Vergleiche! Indien ist anders.“

In diesem E-Book bekommen Sie wertvolle Tipps, damit Sie Indien besser verstehen und Ihre Geschäftsbeziehung von Anfang an auf Erfolgskurs bringen. Ich habe die typischen Situationen (Verhandlungen, Meetings, Präsentationen, Geschäftsessen) ausgewählt und zeige Ihnen, dass man in Indien Geschäfte mit Freunden macht.



ES GIBT IMMER DAS EINE UND ZUGLEICH DAS ANDERE: DESHALB EXPECT THE UNEXPECTED!

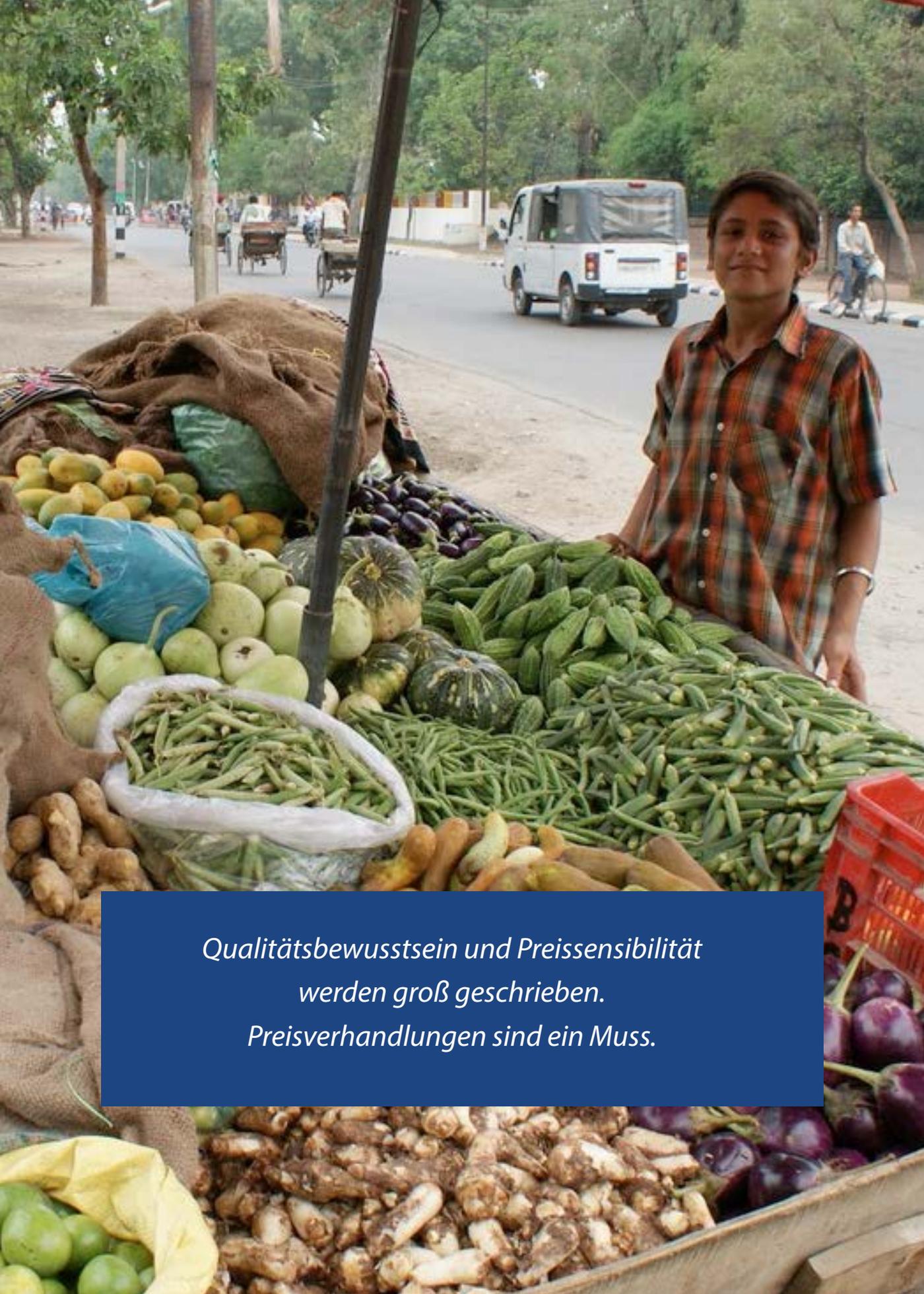
Über Indien „kann man nur im Plural sprechen“. Denn es hat mehr als eine Milliarde Gesichter, ist hoch komplex und „highly diverse“, wie die Inder über sich selbst sagen. Es gibt immer das eine und zugleich das andere. Indiens DNA ist geprägt von Verschiedenheit. Diversität, Heterogenität und Kontraste sind das Markenzeichen eines Landes, das von vielen als ein Frontalangriff auf alle Sinne, eine Attacke auf Gewissheiten und das Gewissen empfunden wird.

„Expect the unexpected“

„Expect the unexpected“ ist deshalb eine gute Einstellung für alle, die mit Indien zu tun haben.

Längst ist Indien kein Land der „Schlangenbeschwörer“ mehr, dessen Exportprodukte Spiritualität und Gurus für westliche Sinnsucher sind, wie Narayana Murthy, einer der Mitbegründer des Software-Giganten „Infosys“ mit Firmensitz in Bengaluru, stolz bei vielen Gelegenheiten zu sagen pflegt. Vielmehr versorgt Indien, seit das sogenannte Doppel-Null-Problem im Jahr 2000 („Y2K“ genannt) von indischen Software-Ingenieuren gleichermaßen effektiv wie effizient gelöst wurde, die Welt mit IT-Dienstleistungen und hat sich als outsourcing-Hub für Intelligenzarbeit einen guten Namen gemacht. Heute stammt mindestens jedes vierte Softwareprodukt weltweit aus Indien. Weitere Branchen konnten sich mit ihren Dienstleistungen und Produkten international etablieren und bilden das Rückgrat von Indiens Wirtschaftswachstum. Voller Ehrgeiz und mit augenzwinkerndem Stolz heißt es deshalb unter den Studierenden der renommierten IITs (Indian Institutes of Technology): „If you can't make it to Ahmedabad, try Harvard!“ Nandan Nilekani, Mitbegründer von Infosys, spornt Indiens junge Elite an, indem er ihnen als Erfolgsmantra mit auf den Weg gibt: „Raise your aspiration and work towards your goal with relentless focus. Dream big, do bigger.“





*Qualitätsbewusstsein und Preissensibilität
werden groß geschrieben.
Preisverhandlungen sind ein Muss.*

DAS SOLLTEN SIE VON ANFANG AN WISSEN

Schon in der Antike war Indien ein wirtschaftlich bedeutsames Drehkreuz. Karawanen zogen die Seidenstraße entlang. Zwischen dem Vorderen Orient und Indien florierte der Seehandel. Im Mittelalter kam der Gewürzhandel mit Europa hinzu. So kultivierte sich in Indien eine Geschäftsmentalität, nach der es heute noch selbstverständlich ist, die beste Qualität zum kleinsten Preis zu bekommen.

a) Indische Basarmentalität

Qualitätsbewusstsein und Preissensibilität werden groß geschrieben. Preisverhandlungen sind ein Muss. ›Tol-mok‹ nennt man das Feilschen um den besten Preis in Hindi. ›Fixed prices‹ ist an den Schaufenstern der Läden in den Malls angeschrieben, was viele Kunden trotzdem nicht davon abhält, nach einem Rabatt zu fragen oder die Geschäfte nur dann mit Kaufabsicht zu betreten, wenn im Sale ein großzügiger Discount angeboten wird. Die boomenden E-Commerce Portale punkten ebenfalls mit hohen Nachlässen und kultivieren in einer eher jungen und urbanen Käuferschicht das Bewusstsein, nur dann zu kaufen, wenn man ein echtes „Schnäppchen“ machen kann. Bei Gemüse, Obst und vielen Dingen des täglichen Lebens, die in den Basaren verkauft werden, ist der Preis prinzipiell Verhandlungssache.

b) Korruption und speed money

Auch wenn die Regierung verstärkt auf Bürokratieabbau setzt, ist es langwierig und nervlich strapaziös, all die notwendigen Dokumente und Genehmigungen zu bekommen. Trotz der Versuchung, mit speed money den Prozess insgesamt „geschmeidiger“ zu machen, gibt es nur eines: Geduld und nochmals Geduld. Es empfiehlt sich, vertrauenswürdige Agenten einzuschalten, die die Abläufe kennen.

In Indien gibt es ein großes zivilgesellschaftliches Bewusstsein, das Korruption in allen Formen bekämpft. Entsprechend streng wird sowohl bei indischen als auch bei ausländischen Firmen kontrolliert, ob die gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden. Wichtig für Sie: Die Bekämpfung der Korruption ist in Indien ein zentrales politisches Thema. Es fehlt nicht an entsprechenden Gesetzen, sondern noch recht häufig an deren Anwendung!





BUSINESSMENTALITÄT IN CORPORATE INDIA

Wer mit Indern zusammenarbeitet, die bereits viel Erfahrung im internationalen Business haben, wird bald feststellen, dass alles augenscheinlich reibungslos verläuft. „Die ticken wie wir“, „haben den Erfolg im Blick“ und „wollen vorankommen“, heißt es dann schnell. Dass die Kommunikation in Englisch nahezu reibungslos funktioniert, macht die Sache einfacher. Doch bei näherer Betrachtung fällt auf, dass Indien doch irgendwie anders ist. Oberflächlich hat sich Indien der westlichen Businessmentalität angepasst und ist auf ein Projektmanagement nach den Vorgaben der führenden internationalen Business Schools trainiert. Gleichwohl aber gilt: Das Herz bleibt indisch. Deshalb gibt es ein geflügeltes Wort: „phir bhi dil mai hindustani“ (After all the heart is Indian!)

GESCHÄFTE MACHT MAN MIT FREUNDEN

Indien ist eine beziehungsintensive Kultur, die neben Zeit und Geduld volle Konzentration und Aufmerksamkeit braucht. Indien geht nicht nebenbei und sollte von Anfang an Chefsache sein! Auch wenn Sie bereits in anderen asiatischen Ländern geschäftlich erfolgreich sind und viel Erfahrung mit „Asien“ haben, werden Sie bald feststellen, dass Indien trotz vieler Ähnlichkeiten dennoch über kulturelle Besonderheiten verfügt, die richtig verstanden werden müssen.



Fundierte Marktstudien sind unerlässlich, um Chancen in Indien auszuloten und passende Geschäftspartner zu finden. Nichts ersetzt jedoch den Blick hinter die Kulissen. Für einen Erstkontakt empfiehlt sich nach sehr gründlicher Recherche aller Informationen unbedingt ein Besuch in Indien, um den möglichen Geschäftspartner besser kennenzulernen und sich vor Ort einen eigenen Eindruck über die geschäftliche Situation zu verschaffen bzw. alle bisher eruierten Fakten zu checken. Zum persönlichen Kennenlernen gibt es keine Alternative!

BEGRÜSSEN, SICH VORSTELLEN, ANREDE

Begrüßung: In ganz Indien ist ›Namaste‹ die traditionelle Begrüßung, die zu allen Tageszeiten angebracht ist. Ganz ähnlich wie das in Süddeutschland übliche „Grüß Gott“ heißt Namaste: ›Das Göttliche in mir grüßt das Göttliche in Dir!‹ Korrekt wird dieser Gruß mit in Brusthöhe gefalteten Händen ohne Verbeugung gesprochen. Namaste gilt für Männer und Frauen gleichermaßen. Eine sprachliche Abwandlung von Namaste ist mit identischer Bedeutung „Namaskar“, die ebenso für alle Situationen zu verwenden ist.

Mindestens zwei Erklärungen gibt es für die gefalteten Hände, die traditionell zum Gruß gehören. Die erste ist eine rein praktische, insofern man es in Indien für wenig hygienisch erachtet, jemandem die verschwitzte Hand entgegenzustrecken. Außerdem möchte man zweitens nicht alle Menschen berühren. Hier kommt das Kastenwesen und die damit verbundene religiös geprägte Idee der „Unreinheit“ ins Spiel. Nach diesem Verständnis verunreinigt sich der Angehörige der oberen Kasten, wenn er einen Menschen aus einer niederen Kaste oder gar einen Dalit (= Kastenloser) berührt, und muss sich danach aufwändig rituell säubern.

In der Businesswelt des modernen Indien ist die Begrüßung mit „good morning“, „good afternoon“, „good evening“ oder auch einem saloppen „hello“ zusammen mit einem shake hands üblich. Die traditionelle indische Begrüßungsformel sollte jedoch jeder kennen und auch anwenden, allein schon, weil er damit zeigt, dass er sich mit der Kultur Indiens vertraut gemacht hat und damit wertvolle Punkte auf der für Indien so wichtigen „Beziehungsskala“ sammeln kann. In Branchen, die noch wenig Erfahrung mit internationalen Geschäftsleuten haben, und eher sehr traditionellen ländlichen Regionen, kann es immer wieder vorkommen, dass indische (Business)Frauen davor zurückscheuen, einem ausländischen Mann die Hand zu schütteln. In einer solchen Situation empfiehlt es sich, abzuwarten, ob seitens der Frau die Hand zum Gruß ausgestreckt wird. Wenn nicht, ist man mit „Namaste“ und gefalteten Händen auf der sicheren Seite und brüskiert niemanden.



Sich vorstellen: In Indien ist es wichtig, Namen und Aufgaben sozusagen „schwarz auf weiß“ zu haben. Dazu überreicht man sich Visitenkarten. Diese dienen dazu, jemanden genau einordnen zu können und über seinen Status Bescheid zu wissen. Neben dem Vor- und Familiennamen samt allen akademischen Titeln muss der genaue Verantwortungsbereich ersichtlich sein. Wenn Sie in Ihrer Firma eher der Kultur flacher Hierarchien folgen und auf alle Statusattribute verzichten, ist es dringend zu empfehlen, dass Sie extra für Ihr Indienbusiness Visitenkarten anfertigen lassen, die das dort übliche Informationsbedürfnis hinsichtlich der Verortung innerhalb der Parameter von Hierarchie und Status befriedigen.

Bedenken Sie bitte, dass Visitenkarten in Indien eine Selbstverständlichkeit sind.

Selbst Rikshawfahrer oder Scooter- bzw. Three-Wheeler-Driver (Tuc Tuc), die in der Hierarchie unten stehen, drücken einem ihre „name card“ in die Hand. Bringen Sie bitte eine große Anzahl von Visitenkarten mit, die Sie großzügig austeilen. Umgekehrt werden Sie viele Visitenkarten mit nach Hause nehmen. Dass die Visitenkarte in englischer Sprache ist, versteht sich von selbst. Eine Übersetzung in lokale Sprachen ist nicht nötig.

Korrekt überreichen Sie Ihre Visitenkarte mit der rechten Hand, wobei der Text in Richtung des Gegenübers zeigt, so dass dieser die Karte mühelos lesen kann. Die Visitenkarte, die Ihnen gegeben wird, sollten Sie ebenfalls mit der rechten Hand entgegennehmen und sorgfältig betrachten. Dies ist ein Zeichen der Aufmerksamkeit, der Wertschätzung und des Respekts. Sie können die Visitenkarte als Anlass für den zum Geschäftserfolg in Indien nötigen Small Talk nehmen und zum Beispiel nach der Aussprache und Bedeutung des Namens fragen, sich das Logo erklären lassen oder auch die vielen Abkürzungen erkunden, die man in Indien für akademische Abschlüsse verwendet. Die Visitenkarte achtlos in die Tasche zu stecken oder sie vor den Augen des Gegenübers zu beschreiben, ist nach indischer Businessetikette ein dicker Faupax.

Anrede: Förmlich adressiert man in Indien seinen Chef mit „Sir“ oder „Madam“. Gerade in der IT- und Medien-Branche, in Start-ups und modernen Businesssettings hat sich nach amerikanischem Vorbild die Tradition herauskristallisiert, die Vornamen zu verwenden. Für gewöhnlich ist die Begrüßung in ein gastfreundschaftliches Willkommenszeremoniell eingebettet, zu dem es gehört, erst einmal Tee (der schwarze Tee wird mit Milch gekocht und mit viel Zucker gesüßt) bzw. Kaffee anzubieten, Mineralwasser und/oder Softdrinks zu reichen.





SMALL TALK IS BIG TALK

Mehr als im westlichen Businesskontext geht es bei Meetings um Small Talk, ein sich gegenseitiges persönliches Kennen- und Verstehenlernen sowie Netzwerken, bei dem ganz selbstverständlich auch die Frage im Raum steht, wer dem einzelnen wie von Nutzen sein kann.

a) Meetings

Für jedes Meeting in Indien gilt, dass die Beziehungsebene grundsätzlich vor der Sachebene kommt. Inder nutzen voller Euphorie und oft im Überschwang die Gelegenheit, sich in gutem Licht darzustellen und neigen zu übertrieben optimistischen Schilderungen. Für sie hat Priorität, dass der Eindruck stimmt. Manches, das ist kritisch anzumerken, erweist sich freilich später als zu übertrieben und hinterlässt bisweilen den Eindruck, dass es Inder mit der Wahrheit nicht ganz so genau nehmen. Deshalb sind Sie gut beraten, wenn Sie von Anfang an alle referierten Fakten kritisch hinterfragen und selbstverständlich überprüfen.

Ablauf: In Indiens Städten herrscht meist dichter Verkehr. Es dauert, bis alle die oft sehr langen Pendelstrecken absolviert haben und dann auf das Meeting vorbereitet sind. Ein günstiger Zeitpunkt für Meetings ist deshalb ab 10.30 Uhr und dann wieder ab 15.00/15.30



Uhr. Im Regelfall wird gewartet, bis alle Teilnehmenden eingetroffen sind, wobei man sich üblicherweise nicht entschuldigt, wenn man es nicht rechtzeitig schafft.

Aus indischer Sicht ist Wartezeit keine verlorene Zeit.

Aus indischer Sicht ist diese Wartezeit jedoch keine verlorene Zeit, sondern die Chance für eine ausgiebige persönliche Konversation. Small talk ist nämlich mindestens ebenso wichtig wie die Inhalte, die zur Besprechung auf der Tagesordnung stehen! Wenn alle da sind, kann das Meeting losgehen.

Leitlinie ist die im Vorfeld abgestimmte Agenda, die jedoch jederzeit verlassen werden kann, wenn sich im Gespräch neue Aspekte und Themen ergeben. Ein systematisches Abarbeiten wie es in der deutschsprachigen Geschäftskultur üblich wäre, ist nicht zwangsläufig Standard. Sie sollten in jedem Fall Ihre Prioritäten kenntlich machen und verdeutlichen, welche Punkte Sie unbedingt besprechen möchten.

Sowohl als Gedächtnisstütze für die weitere Arbeit als auch zu Dokumentationszwecken sollte immer ein Ergebnisprotokoll verfasst werden. Wenn es dafür keine Sekretärin geben sollte, die mit dieser Aufgabe betraut ist, ist es erfahrungsgemäß eine gute Idee, dass die Teilnehmenden selbst abwechselnd diese Aufgabe übernehmen. Vor Freigabe des Protokolls ist kritisch zu prüfen, ob alle wichtigen Punkte korrekt und im nötigen Umfang festgehalten sind. Ohne Ihnen die Freude an der Zusammenarbeit mit Indern nehmen zu wollen, sollten Sie bedenken, dass Protokolle belastbare Schriftstücke in einem Konfliktszenario sein müssen, falls Sie zum Beispiel Leistungsmängel feststellen oder über eine Aufkündigung des Vertrags nachdenken.





b) Präsentationen

Meetings bilden das Forum für Präsentationen, um sich schnell und anschaulich über Arbeitsergebnisse zu informieren oder die nächsten Schritte zu visualisieren. Während im deutschen Geschäftsalltag ein eher sachlich-nüchterner, auf Fakten reduzierter und auf das Wesentliche konzentrierter Präsentationsstil dominiert, präferieren Inder eine Wort- und Bildsprache, die vergleichsweise blumig, bunt und oft übertrieben üppig wirkt.

Es ist in Indien üblich, sein Interesse durch zahlreiche Nachfragen zu bekunden.

Es ist in Indien üblich, sein Interesse durch zahlreiche Nachfragen zu bekunden. Auf deutscher Seite führt dieses Verhalten leicht zu dem Eindruck, dass Inder unkonzentriert sind und nicht gut zuhören, so dass alles zeitintensiv wiederholt werden muss. Manche empfinden das Maß der Nachfrage als unangebracht neugierig und unterstellen sogar, es sei Taktik, um an möglichst viele vertrauliche Insider-Informationen zu kommen. Tatsächlich wollen Inder, ehe sie eine Entscheidung treffen, alles sehr genau wissen, während sie selbst eher zurückhaltend sind, wenn es darum geht, Informationen weiterzugeben und ihr Leistungsportfolio auf den Tisch zu legen.



GESCHÄFTSSESSEN: LIEBE GEHT AUCH IN INDIEN DURCH DEN MAGEN

Ein Geschäftsessen ist in Indien primär dazu da, um sich persönlich besser kennenzulernen. Dementsprechend stehen private Themen im Vordergrund. Man möchte erfahren, wie der künftige Geschäftspartner als Mensch tickt, wo er im Leben steht, welche Ansichten er hat und welche Werte ihm wichtig sind. Schließlich ist man an langfristigen Geschäftsbeziehungen interessiert und folgt dem Grundsatz, dass man „Geschäfte mit Freunden macht“. Freunde jedoch kennt man persönlich gut. Vor diesem Hintergrund ist es nicht nur ein Stimmungskiller, sondern gänzlich unangemessen, nur über das Geschäftliche zu reden. Jedes Geschäftsessen steht unter der Überschrift: Beziehungspflege! Es geht darum, sein Netzwerk, das heißt seinen Freundeskreis mit neuen, passenden Kontakten zu erweitern.

Ein Geschäftsessen ist in Indien primär dazu da, um sich persönlich besser kennenzulernen. Denn: „Geschäfte macht man mit Freunden“.

Üblicherweise lädt man mittags zu einem Geschäftsessen in ein erstklassiges Restaurant, das entweder zu einem Vier- bzw. Fünf-Sterne-Hotel gehört oder eine der angesagten locations in der Stadt ist. Um es gleich vorneweg zu sagen: Wer einlädt, zahlt die gesamte Rechnung. Der Gastgeber bittet zu Tisch und weist den Platz an, wobei er darauf achtet, dass die auf gleicher hierarchischer Stufe Stehenden so sitzen, dass sie sich gut miteinander austauschen können. So wird die für Indien wichtige Hierarchie- und Statusorientierung gewahrt und ein Raum dafür geschaffen, dass man sich privat etwas näher kennen lernen kann. Zwanglos geht es dann in entspannter Atmosphäre über Themen wie Familie, Schule bzw. Uni der Kinder, Wohnort, Bücher, die man gerade liest oder lesen sollte, neue Geschäfte mit angesagten internationalen Marken, Ereignisse des gesellschaftlichen Lebens wie Cricket, Golf, Konzerte, Theater etc. Es ist aber auch das Forum, sich ein Krankenhaus, einen Arzt oder Anwalt empfehlen zu lassen.

Zuerst werden die Getränke bestellt. Bitte achten Sie unbedingt darauf, ob Ihnen Ihr Gastgeber Alkohol anbietet und selbst für sich bestellt. Wenn ja, können Sie als Aperitif einen Whiskey nehmen oder zum Hauptgang Bier oder auch Wein wählen. Wird Alkohol nicht extra angeboten, dann sollten Sie von sich aus keinen bestellen. Vermutlich trinkt Ihr Gastgeber aus gesundheitlichen oder religiösen Gründen nicht. Trinksprüche, sich ständig Zuprosten, Alkohol um die Wette auf Ex zu trinken ist nicht Teil der indischen Kultur.





Nach den Getränken kommt der herausfordernde Teil: Das Bestellen des Essens. Reichlich viele köstliche Gerichte sind angeboten und machen die Auswahl schwer. Der Gastgeber wird es sich nicht nehmen lassen, Sie zu fragen, was Sie essen möchten. Wenn Sie einen ganz bestimmten Wunsch haben, sagen Sie es. Ebenso sollten Sie ganz offen sagen, wenn Sie irgendetwas aus medizinischen Gründen nicht essen können. Ansonsten sind Sie gut beraten, Ihrem Gastgeber die Auswahl der Speisen zu überlassen. Sie können zum Beispiel sagen: „Was können Sie denn besonders empfehlen“ oder Sie fragen nach den Spezialitäten des Hauses.

Verabschieden Sie sich bitte von dem Gedanken, dass indische Gerichte zwangsläufig immer scharf sind. Einige Gerichte sind mit Chilli und für unseren Geschmack scharf, andere hingegen nicht. Und Sie müssen die Chillischoten, die als Beilage gereicht werden, nicht essen. Die indische Küche ist eine der besten und gesündesten der Welt. Die vielen Gewürze, die verwendet werden, haben medizinischen Zweck und wehren im heißen Klima Infektionen ab.

Empfinden Sie indisches Essen jedoch tatsächlich als zu scharf für sich, dann sollten Sie einen Naturjoghurt (Dahi) bestellen und den zu Ihrer Hauptspeise essen. Er mildert die Schärfe und macht das Essen für Sie bekömmlich.



Traditionell ist die indische Küche vegetarisch. Hühnchen, Lamm und Fisch stehen aber heute zunehmend auf der Karte. Wenn Sie die Essensauswahl an Ihren Gastgeber zurückdelegieren, wird er ganz verschiedene Gerichte auswählen, so dass alle von dem probieren können, was sie möchten. Die Gerichte kommen mit Basmatireis und den bestellten Broten und werden vom Ober auf dem Tisch platziert. Jeder lässt sich servieren, wovon er essen möchte bzw. nimmt selbst, was er probieren will. Aufmerksames Servicepersonal fragt, ob - wenn sich der Teller leert - noch etwas nachgelegt werden darf. Sie sollten so viel essen, wie sie möchten. Anstandsstücke übrig zu lassen, gehört nicht zur indischen Tischkultur. Sehr wenig zu essen oder im Essen herumzustochern, wird seitens Ihres Gastgebers so interpretiert, dass Ihnen das Essen nicht schmeckt. Er wird ein schlechtes Gewissen ob seiner Wahl haben und mehrmals fragen, ob es nicht schmeckt oder ob Sie lieber etwas anderes möchten.

Es ist Ihr Job als guter Gast, eine große Portion zu genießen und das Essen mehrfach zu loben.

Während es die Aufgabe des Gastgebers ist, Sie reichlich und köstlich zu bewirten, ist es Ihr Job als guter Gast, eine große Portion zu genießen und das Essen mehrfach zu loben. Sagen Sie, dass es Ihnen schmeckt und wie toll die indische Küche ist. Das hört Ihr Gastgeber gerne.

Indem Sie sich freuen über eine Gegeneinladung, die Sie bei passender Gelegenheit aussprechen können, ist es doch wieder eine neue Gelegenheit, die Geschäftsbeziehung zu intensivieren und miteinander zu netzwerken.





VERHANDLUNGEN

Wie alle Kommunikation in Indien ist auch der Verhandlungsstil vorrangig beziehungsorientiert. Geschäftliches und Privates gehören untrennbar zusammen. Es wird von indischer Seite her zu keinem Geschäft kommen, wenn die Chemie nicht stimmt. Denn das Erfolgsmantra heißt: Geschäfte macht man mit Freunden! Für sie nimmt man sich gerne Zeit. Dieser Logik folgend gleichen Verhandlungen eher einem Marathon als einem Kurzstreckensprint. Sie sind eine Angelegenheit mit Langfristcharakter, für die man Zeit und Geduld braucht.

Für deutsche Manager wirkt es manchmal so, dass viel zu viel Zeit für Unwichtiges vergeudet wird, während das eigentliche Verhandlungsthema scheinbar auf der Strecke bleibt. Hier klafft die Wahrnehmung allerdings erheblich auseinander. Denn das, was Deutschen unwichtig erscheint – das persönliche Gespräch, die vielen Einladungen, das gemeinsame Seichtseeing, die vielen Tassen Tee – ist für Inder ebenso wichtig wie das Gespräch über geschäftliche Details.

Zahlreiche Treffen mit Entscheidungsträgern unterschiedlicher Ebene und viele vertrauensbildende sowie freundschaftsstiftende Maßnahmen sind nötig, um bei Verhandlungen zu einem unterschriftsreifen Ergebnis zu kommen. Das große Finale ist Sache des letztverantwortlichen Entscheidungsträgers. In seiner Anwesenheit werden sich diejenigen, die



am bisherigen Verhandlungsprozess beteiligt waren, tendenziell eher zurücknehmen. Denn sie haben ihren Auftrag erfüllt und entscheidungsvorbereitend gewirkt. Jetzt ist es Aufgabe des Chefs, „grünes Licht“ für den Deal zu geben. Kalkulieren Sie bitte auch für diese letzte Etappe hinreichend Zeit ein.

Erfolgsprobt ist eine in drei Phasen, graduell aufsteigende Verhandlungsstrategie.

Eine erste ausführliche Phase dient dem „warming up“. Hier ist es Ihr Ziel, so viel Informationen wie möglich zu sammeln, eine gründliche Recherche zu Ihrem Gegenüber zu betreiben und genau abzuchecken, welche Leistungen in welcher Qualität und Quantität sowie in welchem zeitlichen Rahmen möglich sind. Neben all diesen sachlichen Themen müssen Sie die Passgenauigkeit klären und festgestellte Gemeinsamkeiten immer wieder deutlich herausstellen. Betonen Sie Ihre Firmengeschichte, kommunizieren Sie Ihren Wertekodex, stellen Sie heraus, was Ihnen an Ihrer Unternehmenskultur besonders wichtig ist und machen Sie immer wieder klar, dass Sie an einer langfristigen Geschäftsbeziehung interessiert sind. Sie werden in vielen persönlichen Gesprächen und Begegnungen darauf geprüft, ob Sie auf der richtigen Wellenlänge sind. Nutzen Sie diese erste Phase, um Ihrerseits dasselbe zu tun.

In Phase zwei sollten Sie alle wichtigen Punkte identifiziert haben und hinreichend zur beiderseitigen Zufriedenheit fachlich kompetent detailliert besprechen. Wenn es zu Differenzen kommt, die eine Rücksprache mit dem Headquarter nötig machen, bitten Sie um eine Verhandlungspause, um die notwendige Klärung und gegebenenfalls das Feintuning vorzunehmen.

Phase drei fokussiert abschließend die konkreten Bedingungen, auf die man sich vereinbaren kann. Hier geht es darum, Vorschläge zu machen, Bedingungen zu stellen, anzunehmen oder abzulehnen. Wer stur ist, zieht bei indischen Verhandlungspartnern den Kürzeren. Geschmeidigkeit, Anpassung, Flexibilität sind die besseren Optionen, mit denen Sie Ihr Ziel erreichen.

Wie Sie sehen, unterscheiden sich Phase zwei und drei bis auf den zu investierenden Faktor Zeit kaum vom international üblichen Verhandlungsszenario. Der große Unterschied ist die sehr intensive erste Phase, von der jedoch der Erfolg abhängt. Wenn Sie nämlich unter der Kategorie „Passgenauigkeit“ nicht punkten können, wird es ernsthaft nie zu den weiteren Verhandlungsetappen kommen.



Um es noch einmal zu verdeutlichen: Aus indischer Sicht zielt jegliche Verhandlung auf eine langfristige Geschäftsbeziehung, die beiden Seiten den Erfolg bringt. „Negotiation is your opportunity to demonstrate your commitment to a long-term relationship by maximizing value for both sides“, so heißt das kleine Einmal-Eins der indischen Geschäftskultur. Damit haben Sie ein Kriterium an der Hand, um die Seriosität Ihres Geschäftspartners zu überprüfen: Geht es ihm wirklich um langfristigen beidseitigen Erfolg? Gibt es keine guten Gründe für diese Annahme, dann sollten Sie besser die Finger von diesem Geschäft lassen.

Aus indischer Sicht zielt jegliche Verhandlung auf eine langfristige Geschäftsbeziehung, die beiden Seiten den Erfolg bringt.

„Failing to prepare is preparing to fail!“

Vorbereitung ist alles, heißt das indische Erfolgsmantra! Deshalb dauern Verhandlungen so lange und erfordern Geduld. Die indische Taktik ist im Grunde ganz einfach: Hausaufgaben machen und mehrere Strategien im Vorfeld ausarbeiten. Inder recherchieren im Hintergrund sorgfältig, ziehen Erkundigungen ein, befragen Netzwerke und bereiten unterschiedliche Verhandlungsszenarien vor, auf die sie dann zurückgreifen. Sie studieren die bisherige Verhandlungstaktik ihrer Geschäftspartner und entwickeln ein Gefühl für die Psychologie der Verhandlungsführer: Wie ticken sie? Wie stressresistent ist das Gegenüber? Wo sind die Schwachpunkte? Gibt es geplatze Deals in der Vergangenheit und wenn ja warum? Was würde dem Unternehmen fehlen, wenn diese Geschäftsbeziehung nicht klappt?

Das Gegenüber wird vor und während der Verhandlung, ohne dass er es vermutlich wirklich bemerkt, bis in den letzten Winkel durchleuchtet. Sicherlich ist das aufwändig. Aber für eine langfristig gute Geschäftsbeziehung, finden Inder diese Mühe mehr als gerechtfertigt.

Um den besten Preis muss gefeilscht werden, sonst ist es gegen die Ehre und macht überdies keinen Spaß.

Dramatisch kann es am Verhandlungstisch zugehen, wenn es um das sensible Thema Preis geht. Inder sind seit alters her geübt im Verhandeln und zudem sehr preisbewusst. Prinzipiell wollen sie immer die beste Qualität zum geringsten Preis. Um den besten Preis muss gefeilscht werden, sonst ist es gegen die Ehre und macht überdies keinen Spaß. Seien Sie sich deshalb von vorne herein bewusst, dass Sie in Indien handeln müssen. Gleich ihren „letzten



Preis“ zu nennen und zu sagen, dass man darüber nicht verhandeln könne, diskreditiert Sie komplett. Sie gelten als unlauterer Geschäftsmann, der nicht einmal die Basics dieser Kunst beherrscht. Wie sollte man so jemandem vertrauen?

Um den Preis zu verhandeln bedeutet zweierlei: Es ist zum einen der Kontakt zu einem Menschen, der aufgebaut und mit jedem Wort vertieft wird und zum zweiten die Chance, die Vorzüge des Produkts oder der Dienstleistung Schritt für Schritt zu erläutern und darüber wieder ins Gespräch zu kommen. Nur wer auf alle kritischen Fragen eine schlüssige Antwort geben kann, ist ein „ehrbarer Kaufmann“ und vertrauenswürdig, so die indische Sicht der Dinge.

Mündliche Vereinbarungen sind als eine Absichtserklärung zu verstehen, in welche Richtung die finale Entscheidung gehen könnte. Um die Wichtigkeit und Verbindlichkeit zum Ausdruck zu bringen, ist es einerseits notwendig, das bereits Vereinbarte mehrfach in Gesprächen zu wiederholen (Redundanz signalisiert Wichtigkeit!) und andererseits es schriftlich festzuhalten. Sind wichtige Zwischenziele erreicht, dann sollten diese in einem ›Memorandum of Understanding‹ (MoU) festgehalten und immer wieder ins Gedächtnis gerufen werden. So ist es hilfreich, in Meetings, Telefon- und Videokonferenzen an die Vereinbarungen zu erinnern und in der Korrespondenz auf sie zu verweisen. Dadurch signalisieren Sie, dass diese einen wichtigen Meilenstein darstellen, hinter den Sie nicht mehr zurückzugehen bereit sind.

VERTRÄGE

Was „schwarz auf weiß“ nachzulesen ist, gilt. So heißt es im deutschen Kulturraum. Wir haben mit einem Vertrag ein rechtsverbindliches Dokument, auf das man jederzeit zurückgreifen kann und das einem eine sichere Auskunft darüber gibt, auf was man sich geeinigt hat. Dagegen entspricht es der auf Beziehung hin orientierten indischen Geschäftsmentalität, dass man Abmachungen am besten „im Herzen“ verortet. Deutlich wird diese Haltung in einem indischen Sprichwort: „Contracts are for divorce – trust is for marriage.“ Damit ist die Bedeutung eines Vertragsdokuments relativiert. Was wirklich zählt aus indischer Perspektive, sind nicht die aufgeschriebenen Worte, sondern die mit aller Leidenschaft vertrauensvoll gebaute Beziehung.



Vertragswerke sind vor allem zum Zeitpunkt der Unterschrift wichtig, weil sie Zeichen einer neuen Geschäftsbeziehung sind. Entwickelt sich diese weiter – und darauf hoffen die auf Langfristigkeit hin gepolten indischen Geschäftsleute – kommen neue Gesichtspunkte dazu, so dass letztlich alles immer im Werden ist. Entsprechend wird nachverhandelt, um dieser neuen Dimension in der Geschäftsbeziehung Ausdruck zu verleihen. Weil sich der Kontext verändert hat, wird erneut kommuniziert, nicht um eine Sache kompliziert zu machen und getroffene Vereinbarungen in ihrer Verbindlichkeit auszuhöhlen. Inder gehen mit Verträgen eher pragmatisch flexibel um, während Deutsche in ihnen ihre Vorliebe für Sachorientierung, Präzision, Verbindlichkeit, ihr Sicherheitsbedürfnis und das Bemühen, Risiken möglichst gering halten, zum Ausdruck gebracht sehen.

In jedem Fall ist es zu empfehlen, dass Verträge immer von Fachanwälten ausgearbeitet werden. Vertragsgegenstand müssen auch Klauseln für ein mögliches Worst-Case-Szenario sein. Bitte rufen Sie sich in Erinnerung, dass es in Indien wegen der hohen Zahl der anliegenden Fälle bei äußerst geringer Personaldecke an den Gerichten sehr aufwändig und äußerst langwierig ist, seine Ansprüche gerichtlich durchzusetzen. Viele wählen deshalb den Weg eines außergerichtlichen Schiedsverfahrens, weshalb Ihr Vertragswerk auch hierzu Regelungen enthalten sollte.

FEIERLICHKEITEN ZUM VERTRAGSABSCHLUSS

Gerade weil der Vertrag für Inder Zeichen einer Freundschaft ist, soll der Tag der Vertragsunterzeichnung buchstäblich „unter einem guten Stern“ stehen. Nicht selten wird deshalb ein Astrologe beauftragt, eine günstige Konstellation zu berechnen. Über Mukesh Ambani, den reichsten Mann Indiens, wird erzählt, dass er wichtige Geschäftsentscheidungen mit seinem Astrologen berät. Wenn Ihnen ein solches Verhalten befremdlich erscheint, sollten Sie es als Zeichen tiefer Frömmigkeit verstehen. Ihr Geschäftspartner offenbart mit so einer Geste sein Gottvertrauen und bekundet, wie wichtig ihm das Geschäft ist und wie sehr er sich bemüht, dass alles unter Gottes Segen gedeiht. Ihm wird es auch ein Anliegen sein, den Vertragsabschluss mit einem Gebet (Puja) zu begehen. Neben der feierlichen Unterschrift auf den Vertragsdokumenten wird in diesem Rahmen von Ihnen eine kleine Ansprache mit viel Pathos, das Durchschneiden eines Roten Bandes bzw. einer Schleife und mit hoher Wahrscheinlichkeit das Anzünden einer großen Öllampe erwartet.



10 PRAKTISCHE DOs AND DONTs

Sie verhalten sich kultursensibel richtig, wenn Sie ...

Ihre Geschäfte laufen aus kulturwissenschaftlicher Perspektive gut, wenn Sie ...

1. von Anfang an beziehungsorientiert kommunizieren und nicht nur auf Fakten reduziert. Seien Sie darauf vorbereitet, dass Inder nur Geschäfte mit Freunden machen. Achten Sie darauf, dass die Chemie stimmt. Erzählen Sie aus Ihrem Privatleben und halten Sie Ihre Kommunikation persönlich. Inder trennen nicht zwischen Geschäftlichem und Privatem!
2. beherzigen, dass small talk in Indien big talk ist! Lernen Sie, zwischen den Zeilen zu lesen und erkennen Sie in jeder Begegnung die Chance zum Netzwerken auf einer Basis des gegenseitigen Nehmens und Gebens.
3. engmaschig kommunizieren und durch stetige Wiederholung betonen, was wirklich wichtig ist.
4. alles kritisch überprüfen, Fakten gründlich checken und wissen, dass man in Indien Wert darauf legt, sich möglichst gut zu präsentieren und einen positiven Eindruck zu hinterlassen. Dazu neigt man gerne zu Übertreibungen und allzu großem Optimismus. Man priorisiert die Harmonie, was leicht zu dem Eindruck führt, dass Inder es mit der Wahrheit nicht so genau nehmen.
5. sich auf Verhandlungen sehr gut vorbereiten, sich mehrere Szenarien detailliert überlegen und sich einen Spielraum offenlassen. Inder sind geschickte Händler, die ihre Verhandlungspartner genau studieren und bis in die letzten Winkel durchleuchten, ohne dass es diese mitbekommen.
6. Ihre Produkte und Dienstleistungen auf den indischen Markt anpassen. Taylor-made schlägt readymade! Investieren Sie in Customizing und Individualisierung.



7. daran denken, dass Deutsche direkt kommunizieren und Inder indirekt, das heißt aus unserer Sicht „um den heißen Brei herum reden“. Seien Sie sich bewusst, dass unsere Direktheit als grobe Unfreundlichkeit, nahezu als Unverschämtheit empfunden wird.

8. ein indisches Ja nicht mit einem deutschen Ja gleichsetzen. Ein indisches Ja bedeutet: Ich habe dich gehört, im Sinne von akustisch verstanden. Es heißt nicht: Ich stimme dir zu und ich mache mich sofort an die Umsetzung. Nehmen Sie davon Abstand, „100% execution“ zu erwarten. Inder sagen gerne Ja, weil sie einen guten Eindruck hinterlassen möchten.

9. ein „no problem“ nicht für bare Münze halten. Dieses ist vor dem Hintergrund, dass man in Indien Harmonie priorisiert, einzusortieren.

10. sich daran erinnern, wie Sie von der deutschen Kultur geprägt sind und welche Wirkung Sie auf Inder haben. Seien Sie sich bewusst, dass Deutsche für Inder genau so fremd und beschwerlich sind wie Inder für Deutsche. Doch keine Angst. Eine gelingende Kooperation ist mit etwas Übung möglich.



Liebe Leserin, lieber Leser,

der Anfang ist gemacht. Wenn Sie diese Tipps beherzigen, sind Sie schon im Vorteil. Gerne unterstütze ich Sie durch Training und Coaching, dass Sie kulturell kompetent für Indien werden und gute Geschäfte mit Indien machen. Es gibt noch so Vieles zu lernen, z.B. wie Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen reibungslos zusammenarbeiten, auf Distanz miteinander in agilen Teams arbeiten, Konflikte verhindern oder zu Lösungen kommen, wenn das Kind sozusagen schon in den Brunnen gefallen ist etc..

Wenn Sie mehr wissen möchten, kontaktieren Sie mich am besten gleich per Telefon. Oder schreiben Sie mir eine E-Mail. Ich freue mich auf Sie.

Herzliche Grüße

Prof. Dr. Simone Rappel



DR. SIMONE RAPPEL



Prof. Dr. Simone Rappel
Interkulturelles Training & Coaching
Lautensackstraße 18
D-80687 München

Tel 0151 20662744
Fax 089 839301517

www.dr-simone-rappel.de
E-mail: simone@dr-rappel-iku.de