IHK Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main

www.frankfurt-main.ihk.de A 4836

IHK WirtschaftsForum

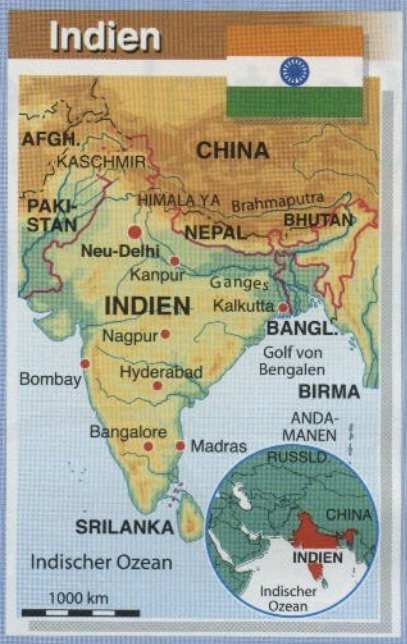
04 | 06 Unternehmermagazin für die Region FrankfurtRheinMain

STANDORTPOLITIK Luminale, Festival des Urbanen S. 31 **STARTHILFE UND UNTERNEHMENSFÖRDERUNG** Performance Marketing S. 42 **INTERNATIONAL** Indien: Zeitdruck als Methode S. 52

Zeitdruck als Methode

Verhandlungen sind in Indien ein sportliches Vergnügen – Geduld und Taktik führen zum Erfolg

Verhandlungen gehören in Indien in allen Lebenslagen zum guten Ton. Inder, so die Erfahrung vieler westlicher Geschäftsleute, empfinden ein wahres Vergnügen an einer spannenden Debatte über berufliche Angelegenheiten. Je ebenbürtiger der Verhandlungspartner und je zäher das Ringen um Zugeständnisse und Ergebnisse, desto besser für alle Beteiligten.



Geschäftsbeziehungen sind in Indien nach wie vor personenbezogen. In Europa steht die Sache, der geschäftliche Nutzen einer Zusammenarbeit im Vordergrund, die direkte Beziehung zum Geschäftspartner tritt dagegen in den Hintergrund. Manager und Ansprechpartner sind – im Extremfall – austauschbar. Indische Geschäftsleute sehen dagegen eher den potenziellen Einfluss ihres Verhandlungspartners, den dieser in seinem Unternehmen geltend machen kann. Die wirtschaftlichen Gesichtspunkte werden deshalb jedoch keineswegs außer Acht gelassen.

Die Basis jeder Verhandlung ist das beginnende oder vorhandene Vertrauensverhältnis zwischen den Verhandlungspartnern. Bei Vorgesprächen und anderen Gelegenheiten werden möglichst viele Informationen über den Gesprächspartner, sein Unternehmen und die allgemeine Lage gesammelt. In den üblicherweise sachlichen Verhandlungen fließt dieses Wissen dann ein.

Während deutsche Verhandlungsführer die Verhandlungspunkte meist klar strukturiert nach Priorität absteigend verhandeln, achten indische Geschäftsleute wesentlich mehr auf den Spielraum in den Verhandlungen. Der wichtigste Verhandlungspunkt ist oft getarnt zwischen vergleichsweise unwichtigen Punkten untergebracht.

In der verhandeln nach einer klaren Strategie: maximale Forderungen stellen, zäh um jeden Verhandlungspunkt ringen, zunächst möglichst keine oder nur minimale Zugeständnisse machen und erste Angebote grundsätzlich nicht akzeptieren. Bluffen und extensive Argumentation würzen nach indischem Geschmack jedes Geschäftsmeeting. Obwohl Inder meist eine „Win-Win-Situation" herbeiführen wollen, ist es trotzdem erklärtes Ziel, den Verhandlungspartner zum ersten Zugeständnis zu bewegen.

Geschäftsleute auf dem Subkontinent werden selten oder nie „Nein" sagen. In Indien ist nichts unmöglich. Es gehört zum guten Ton, dem Gesprächspartner zu sagen, was dieser hören will, anstatt gar nichts zu sagen oder eine schlechte Nachricht zu übermitteln. Für die Verhandlungen in Indien sollte daher viel Zeit eingeplant werden, doch spielt der Zeitfaktor auf dem Subkontinent noch eine andere erhebliche Rolle: Oft wird so lange über Nebensächlichkeiten verhandelt, bis für die wirklich wichtigen Gesprächspunkte fast keine Zeit mehr vorhanden ist. Dies soll den Gesprächspartner in Zugzwang bringen und zu schnelleren Zugeständnissen bewegen. Verhandlungsverzögerungen bis zu einem Zeitpunkt, bei dem der ausländische Gesprächspartner unbedingt sein Flugzeug erreichen muss, gelten als durchaus legitime Mittel.

Ist die Verhandlung in einer Sackgasse angekommen, sollten strittige Punkte zurückgestellt und andere Aspekte weiter verhandelt werden – am Ende kann man auf die Problemfelder zurückkommen. Als westlicher Partner lässt sich so besser beurteilen, welche Zugeständnisse ein Gesprächspartner bereits gemacht hat und wo die wunden Punkte in der Verhandlungsführung liegen. Vor der Verhandlung sollten Verhandlungsteams intern festlegen, welche Zugeständnisse gemacht werden können. Dennoch sollten Unternehmer die indischen Gesprächspartner um das kleinste Zugeständnis zäh verhandeln lassen. Zusagen von Partnern wird wesentlich mehr Gewicht beigemessen, wenn diese hart erkämpft wurden.

Der Tipp von Insidern lautet daher: „Lehnen Sie das erste Angebot ab, fordern Sie offene Kalkulationen und Angebote an, und bluffen Sie maßvoll". Es ist nicht nur notwendig, Zeit für die wichtigsten Punkte einzuplanen, sondern vor allem, Ruhe zu bewahren und viel Geduld mit in die Verhandlung zu bringen. Deutsche Manager sollten sich zutrauen, auch ohne vollständigen Verhandlungsabschluss nach

Factoring gibt Spielraum. crefo auch Vertrauen.

Factoring ist als Instrument der Umsatzfinanzierung für viele Unternehmen unverzichtbar. Doch crefo factoring leistet mehr als schnelle Bezahlung und Minimierung Ihres Risikos.

- eine verbesserte Liquidität, die sich Ihrer Umsatzentwicklung anpasst
- 100%igen Schutz vor Forderungsausfällen
- Übernahme des Debitorenmanagements
- Übernahme des Mahn- und Inkassowesens
- auch bei Umsätzen **unter € 500.000,–**

crefo/factoring

Ein Unternehmen der Creditreform-Gruppe

Deutschland zurückzufliegen – die Diskussion kann ebenso per E-Mail oder Telefon zu Ende geführt werden. Diese Taktik stellt keinen Gesichtsverlust in Indien dar, führt jedoch möglicherweise zu Problemen mit dem eigenen, deutschen Management.

Jeder deutsche Verhandlungsführer sollte sich die indischen Verhandlungstaktiken zunutze machen. Je besser die indische Strategie vom ausländischen Gesprächspartner beherrscht wird, desto größer wird sein Ansehen sein. Nach britischer Gepflogenheit zählt am Ende der Verhandlung der Handschlag – Protokolle und Verträge werden erst danach ausgearbeitet. ||

AUTORIN

Margit E. Flierl
Inhaberin, Delta Consultants EK, Wendelstein
margit.flierl@delta-consultants.de

Erfolgreiche Kommunikation mit indischen Geschäftspartnern

Mittwoch, 10. Mai, 9 bis 18 Uhr, IHK Frankfurt

Was müssen Unternehmer bei der Zusammenarbeit mit indischen Geschäftspartnern beachten und wie lassen sich Missverständnisse vermeiden? Diese und andere interkulturelle Fragen behandelt der eintägige Workshop. Die Indienexpertin Margit E. Flierl weist auf typische Fallstricke hin und gibt Tipps für die geschäftliche Praxis.

Infos und Anmeldung: IHK Frankfurt, International, Sigrid Däumler, Telefon 069/2197-1216, E-Mail s.daeumler@frankfurt-main.ihk.de. ||

LG Airwell Carrier
Klimageräte für
Industrie, Handel, Hotel, Medizin und EDV
EMIG & TROLL Kälte- u. Klimatechnik GmbH
Petersweg 15
Tel. 06134-2005-0
www.emig-troll.de
55252 Mainz Kastel
Fax 06134-2005-44
info@emig-troll.de
24-Std.
Kältetechnik
Klimatechnik
Gebäudeservice
Transportkühlung

Seit 1894 bekannt für Qualität und Zuverlässigkeit
Fabrik für Rolladen Rolltore Rollgitter Markisen Jalousien Reparatur-Schnelldienst
Stier
Frankfurt Ginnheimer Hohl 26 55 59 12
Prüfung und Wartung von Toranlagen gem. BGR 232 UVV

Gewerbepark an der Silostraße, vis à vis Ballsporthalle
sloughestates international
Passende Hallen- und Büroflächen, **direkt vom Verwalter provisionsfrei zu mieten.**
z.B.: Halle 269 m² + Büro 97 m² Halle 629 m² + Büro 159 m²
Halle 485 m² + Büro 288 m² separate Büros von 161-653 m²
In Planung: Flexible Flächen Am Martinszehnten!
Nähere Informationen: **Slough Commercial Properties GmbH**
Tel.: 0211-49 76 5-200, Email: info@sloughestates.de

Steuer...
Steuerrechtsstreit vor dem Finanzgericht und im Steuerstrafverfahren
Eschenheimer Anlage 31 a
60318 **Frankfurt am Main**
Telefon 069 9592979-0 Fax -99
E-Mail ffm@meides.de
Parkstraße 1 · 61118 **Bad Vilbel**
Telefon 06101 129-700 Fax -890
E-Mail bv@meides.de
MEIDES
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Büromöbel
ab Fabrik
www.hkb-bueroeinrichtungen.de
hkb Büroeinrichtungen GmbH Leverkusen • Fon 0214 - 550 58 • Fax 0214 - 550 59