

## ***Die Kunst des Verstehens und Verhandelns*** - Erfolgsfaktoren im Indiengeschäft

**Indien ist bekannt für 8% Wirtschaftswachstum pro Jahr und El Dorado für Outsourcing von Forschung & Entwicklung, Produktion und Dienstleistungen und vor allem auch für gut ausgebildete Fachkräfte, die ausnahmslos hervorragend Englisch sprechen. Die wichtigste Hürde für Geschäftsbeziehungen im Ausland scheint genommen: alle relevanten Geschäftspartner sprechen Englisch. Verständigung ist kein Problem! Langjährige Indienkenner fangen spätestens jetzt an zu schmunzeln.**

Willkommen – Bienvenue – Welcome – so unterschiedlich wie unsere Sprachen, so unterschiedlich ist auch die Art und Weise, in der verschiedene Nationen kommunizieren, Inhalte transportieren und Krisen managen.

Während international Verhandlungsführungs-Strategien in Seminaren vermittelt werden, Konzerne für „Corporate Communication“ und „Corporate Identity“ Stäbe von Mitarbeitern und Beratern beschäftigen, wird die Gesprächsführung, die Kommunikation zwischen zwei Menschen im Geschäftsleben, in Deutschland zunehmend zur Nebensache.

### ***Personenfokus vs. Sachfokus***

Geschäftsbeziehungen sind in Indien auch heute noch größtenteils langfristig angelegt. Man macht Geschäfte mit Freunden, mit Personen innerhalb des eigenen Netzwerkes, mit Leuten, die man gut und bevorzugt lange kennt oder von Geschäftspartnern empfohlen wurden. Der Einsatz von Indien-Insidern mit einem guten, eigenen Netzwerk ist für die Geschäftsanbahnung mit indischen Partnern empfehlenswert.

In Deutschland steht die Sache – das Geschäftsthema – im Vordergrund, in Indien wird dem persönlichen Kontakt, der persönlichen Vertrauensbasis, und der Person des Geschäftspartners höchste Bedeutung beigemessen.

Das Organisationsmodell „viele Deutsche sprechen mit vielen Indern“ ist daher nicht zu empfehlen. Der Informationsfluss sollte auf möglichst wenige deutsche Mitarbeiter mit möglichst wenigen indischen Gesprächspartnern konzentriert werden. Diese wenigen deutsch-indischen „Brückenköpfe“ können sich gut kennen lernen und damit die Grundlage effektiver und vollständiger Kommunikation bilden.

Bereits bei der ersten Kontaktaufnahme weichen die indische Prioritäten deutlich von der deutschen Agenda ab. Während Inder zunächst viel Zeit mit gegenseitigem Kennenlernen und small-talk verbringen, kommen die Deutschen gerne schnell und ohne Umschweife zur Sache.

### ***Ja – Nein – Vielleicht?***

Am indischen Subkontinent trifft der deutsche Manager auf eine Nation, bei der direktes „Nein-sagen“ als Unhöflich gilt und ein klares „JA“ bei weitem nicht die gleiche Gewichtung hat wie in westlichen Ländern. Ein indisches „JA“ – oder eine vergleichbare Äußerung des indischen Gesprächspartners – sollte keinesfalls als hartes „Commitment“ im deutschen Sinne gewertet werden, sondern eher als eine ernst gemeinte Absichtserklärung.

<b>Info: Ja / Nein</b>	
	

<b>JA</b>	= Zustimmung = Zusage (eindeutig)	= ich höre = ich verstehe = bin einverstanden
<b>NEIN</b>	Ein Nein ist ein Nein ist ein Nein – nichts geht mehr!	Nein-Sagen gilt als unhöflich!
<b>„Kopf- Wackeln“</b>	----	Signalisiert nur Aufmerksamkeit

Kommunikation in Indien ist ein subtiles Instrument und stellt hohe Ansprüche an die Zuhörfähigkeiten und Kombinationsgabe des deutschen Gesprächspartners.

### ***Direkt - indirekt***

Die indische subtile und indirekte Ausdrucksweise ist inkompatibel zur deutschen direkten Art der Kommunikation. Indische Manager stehen geschlossenen Fragen, die eigentlich nur mit ja oder nein beantwortet werden können, einigermaßen fassungslos vis-a-vis: Nein – sagen wäre unhöflich, JA wäre im Einzelfall vielleicht nicht zutreffend. Als Ergebnis wird vom indischen Geschäftspartner eine blumige Aussage gegeben, die sich für deutsche Ohren äußerst positiv anhört. In der Kommunikation – zumindest in der Anfangsphase einer Geschäftsbeziehung und in jedem Fall in Krisensituationen – sehr indirekt. In Indien ist genaues zuhören unerlässlich. Während das Gehör das indische Englisch verarbeitet, muss das Gehirn gleichzeitig und blitzschnell den Informationsgehalt der Nachricht prüfen. In der Regel fällt es schwer, sich ganz exakt festzulegen - im positiven wie im negativen Sinne.

Während Indier problemlos zwischen den Zeilen lesen, was ihre Landsleute lieber ungesagt lassen, haben deutsche Manager häufig das Gefühl, dass der indische Gesprächspartner nicht auf den Punkt kommen kann oder will und fragen sich regelmäßig, welche Zusage seitens der indischen

Gesprächspartner tatsächlich gemacht wurde bzw. ob überhaupt Zusagen gemacht wurden.

Wie erhält man trotz dieser Hindernisse präzise Informationen von indischen Geschäftspartnern? Zunächst mit viel Geduld und Zeit. Offene, indirekte Fragen stellen, bei den Gesprächsthemen nach Details zu fragen, nicht nur nach dem Endergebnis oder dem Endtermin, ist eine erfolgreiche Strategie zur realistischen Informationsgewinnung in indo-germanischen Gesprächsrunden.

### ***Achtung und Respekt***

Die indische Gesellschaft und auch das indische Geschäftsleben sind nach wie vor von Respekt und Achtung gegenüber älteren Personen und hierarchisch Höherstehenden geprägt. Teamsitzungen mit freiem Gedankenaustausch und offen geäußerter Kritik und/oder Verbesserungsvorschlägen sind in Indien, besonders auch mit deutschen Geschäftspartnern, zumindest am Anfang einer Zusammenarbeit kaum möglich. Inder achten in der Zusammenarbeit ganz besonders darauf, weder selbst Gesicht zu verlieren, noch den Gesprächspartner zum Gesichtsverlust zu veranlassen. Dies trifft leider auch für einfache Nachfragen zur Klärung von Sachverhalten oder Fakten zu. Mit einer Nachfrage zum Thema würde aus indischer Sicht deutlich, dass entweder der Gesprächspartner schlecht erklärt hat, oder der Inder schlecht verstanden hat. Diese Situation wird möglichst vermieden. Es ist deshalb seitens der deutschen Gesprächspartner unbedingt empfehlenswert, den Projekt- oder Arbeitsfortschritt durch offene Fragen und deutlich gezeigtes Interesse eng zu verfolgen. Informationen sind auch in Indien „Holschulden“. Die Informationsübermittlung verläuft in Deutschland kumuliert, in Indien fragmentiert. Informationen werden „scheibchenweise“ übermittelt, das wichtigste Detail kommt häufig zum Schluss. Die mündliche Vereinbarung gilt im Zweifelsfall mehr, als das Gesprächsprotokoll. Entsprechend unterstreichen Deutsche die Wichtigkeit

von Informationen gerne durch schriftliche Erinnerungen, während Inder kurzerhand zum Telefon greifen und persönlich die Wichtigkeit ihres Anliegens unterstreichen – ohne diesen Umstand im Telefonat überdeutlich oder direkt zur Sprache zu bringen.

Die nächste Hürde in der Kommunikation ist der unterschiedliche Umgang mit Schriftgut: Deutsche sind schriftgläubig, was „schwarz auf weiß“ geschrieben steht, gilt. In Indien hingegen wird eine email mit Weltverteiler kaum rege Aktivitäten einleiten. Auch hier ist die persönliche Ansprache, der persönliche Hinweise zur Bearbeitung unabdingbar.

### ***Verhandlungen in allen Lebenslagen***

Der Faktor „Zeit“ – in Deutschland so rar und teuer – spielt bei Gesprächen mit indischen Geschäftspartnern ebenfalls eine große Rolle.

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 absolut zulässiges, und auch gern genutztes Verhandlungsdruckmittel.

Trotz ausgiebiger Vorgespräche würden indische Geschäftsleute bei wichtigen Verhandlungen niemals Ergebnisse in der ersten Gesprächsrunde erwarten. 2 – 3 Tage Kurzreisen in eine 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 zum ehrlichen, aufrechten deutschen Kaufmann, der von vornherein den Gesprächen eine „seriöse“ Kalkulation zugrunde legt, die typischerweise nur geringen Verhandlungsspielraum oder nur „kosmetische“ Nachbesserungen zulässt.

Die indischen Verhandlungsstrategien sind denkbar einfach, wenn auch für deutsche Manager anfangs einigermaßen 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

Die deutsche Feststellung: „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 jederzeit bereit sein, Verhandlungen ohne Ergebnis stehen zu lassen – zu einem anderen Zeitpunkt können die Gespräche jederzeit fortgeführt werden.

Der Gesprächs- und Verhandlungston bleibt stets sachlich. Persönliche Angriffe sind ebenso tabu wie Drohungen mit globalen Produktionsalternativen. Schweigen, gern genutztes, deutsches Strategie-Instrument, wird in Indien ausschließlich als Schwäche gewertet.

### ***Gesprächsführungsgrundlagen in Krisensituationen***

Geschickte Gesprächsführung in Krisensituationen kommt im Umgang mit indischen Geschäftsleuten besondere Bedeutung zu. Der gewandte Einsatz der englischen Sprache, kombiniert mit dem überall vorherrschenden Optimismus in Indien, verleitet deutsche Manager nur allzu oft zu glauben, alles sei positiv, alles sei „im grünen Bereich“.

Deutsche verfahren zunächst nach dem Grundsatz: „no news is good news“, so auch 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 Grundsatz-Diskussion, ehe die Lösung des Problems angegangen wird.

Indier verhalten sich, als gäbe es überhaupt kein Problem und suchen im Stillen nach pragmatischen Lösungen. „Frühwarn-Systeme“ passen nicht wirklich 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 implementiert. Erst im Anschluss daran erfolgt die Ursachenanalyse.

### ***Welche Wege führen zum Erfolg?***

Intensive Kommunikation, Aufbau einer soliden Vertrauensbasis zwischen den Gesprächspartnern, indirekte Fragen stellen und häufiges Hinterfragen von Fortschritten sind Maßnahmen zum langfristigen Geschäftserfolg in Indien.

Lassen Sie sich auf das „Abenteuer Indien“ und die dortige Mentalität ein – Ihr Geschäftserfolg wird die Maßnahmen rechtfertigen.

Namaskar!

Zur Autorin:



**Margit E. Flierl** ist Inhaberin der **Delta Consultants EK** in Wendelstein/Bayern und beschäftigt sich seit 1996 intensiv mit Indien. Die Kernkompetenzen von **Delta Consultants EK** liegen in den Bereichen Outsourcing, Projektmanagement und Indien-Trainings und -Workshops. Nach der Übernahme der **Dan Carl Peddinghaus GmbH** durch die **Bharat Forge Ltd.** waren es Margit E. Flierl und ihre Kolleg(inn)en von



**Delta Consultants EK**, die erfolgreich ein gemeinsames, einwöchiges Seminar für die deutschen und indischen Manager beider Unternehmen ausgearbeitet und durchgeführt haben, um die Vorurteile und die möglichen Problemfelder zwischen den beiden unterschiedlichen Lebens- und Arbeitskulturen von Beginn an auszuräumen sowie ein erfolgreiches Miteinander zu gewährleisten. **Margit E. Flierl** ist per E-Mail an [margit.flierl@delta-consultants.de](mailto:margit.flierl@delta-consultants.de) erreichbar, weitere Informationen erhalten Sie auf der Webseite [www.delta-consultants.de](http://www.delta-consultants.de).