

Indien – das Land der unbegrenzten Möglichkeiten?

Es ist heiß. Es ist schwül. Es ist nach Mitternacht und Sie steigen in Mumbai (Bombay), Delhi, Hyderabad, Bangaluru (Bangalore), Chennai (Madras) oder Kolkata (Calcutta) nach 8 Stunden Flugzeit aus dem Flieger. Die Gerüche, die Sie bestürmen, sind sicherlich kein Fest der Sinne. Menschenmassen soweit das Auge reicht. Sie werden von allen Seiten bedrängt, geschoben, belästigt. Kommt der Fahrer vom Hotel oder von Ihrem Geschäftspartner um Sie vom Flughafen abzuholen?

Am nächsten Morgen, müde mit Jetlag, die unendliche Fahrt ins Büro oder in die Fabrik Ihres indischen Geschäftspartners. Kaum eine Entfernung, die im indischen Verkehrsgeschehen noch unter 1 Stunde dauert. Die Eindrücke während der Fahrt sind wechselhaft: Glas-Chrom-Hochhäuser sind umringt mit den kleinen Hütten / Lean-tos, der Wanderarbeiter. Straßenbau soweit das Auge reicht. Bittere Armut neben S-Klasse Mercedes. Ein Land voller Unterschiede und Gegensätze, Leben an der Armutsgrenze und sagenhafter Reichtum stellt sich Ihnen vor: Indien – das Land der unbegrenzten Möglichkeiten.

Ihre Geschäftspartner sind nicht weniger gegensätzlich: weltoffen und traditionell, ausgesucht höflich. Fordernd, ohne selbst feste Commitments zu geben. Die Vorgespräche sind langwierig. Können oder wollen die Inder nicht zur Sache kommen? Warum wird über persönlichen Werdegang, Privatleben und sonstige persönliche Interessen gesprochen? Das dient alles nicht dem Geschäftszweck! – denkt der deutsche Geschäftsreisende. In Indien immer noch falsch gedacht: persönliche Beziehungen, langjährige Zusammenarbeit und eine solide Vertrauensbasis sind in Indien immer noch die wichtigsten Zutaten für eine angenehme und erfolgreiche Geschäftsbeziehung. Die Persönlichkeit des Geschäftspartners steht absolut im Vordergrund, voll im Rampenlicht.

Auch die indische Kommunikation und Gesprächsführung scheint uns befremdlich: sehr indirekt, vieles bleibt ungesagt zwischen den Zeilen stehen, es gibt weder ein belastbares JA noch ein deutliches NEIN. Nichts scheint unmöglich, wenn man den ersten Aussagen des indischen Geschäftspartners Glauben schenken könnte: von häkeln, stricken bis Weltraumtechnologie. Tatsächlich das Land der unbegrenzten Möglichkeiten?

Aber halt: Untersuchen Sie die Aussagen Ihrer indischen Gesprächspartner augenblicklich auf den tatsächlichen Informationsgehalt! Aussagen wie „it can be done in due time“, „technically it can be done“ sind ausschließlich „Lückenfüller“, wenn ihr Gesprächspartner momentan nicht weiß, was er konkret antworten könnte. Fragen Sie nach, wenn die Aussagekraft der Informationen fragwürdig ist. Auch die Fragetechnik unterscheidet sich in Indien deutlich von deutschen Fragen: offene Fragen, die nicht auf JA oder NEIN antworten sind der Schlüssel zum Erfolg. Kurze, knappe deutsche Fragen führen Sie nicht zu der Fülle an Informationen, die im Indien-Geschäft unabdingbar sind. Geduld und Zeit sind gute Mittel für erfolgreiche Gespräche!

Selbst die Gesprächsführungsstrategien weichen von unseren deutschen Vorgehensweisen ab. Gesprächspunkte werden nicht nach Priorität absteigend behandelt. Es gibt eine lange „Aufwärmphase“, dann ausführliche Diskussionen, bis für die wichtigen Punkte kaum noch Zeit bleibt. Die indischen Verhandlungsstrategien verblüffen manche deutsche Gesprächspartner: Es werden unmögliche, völlig überzogene Forderungen gestellt, es wird hart verhandelt. Jedes Zugeständnis muss hart errungen sein, um für den indischen Gesprächspartner wertvoll zu werden. Es wird gebufft, so gut es geht. Gehen Sie nicht in die indische Verhandlungsfalle! Wenn Sie das Gefühl haben „da können wir gleich aufhören zu reden“ – ist nur die indische Strategie aufgegangen. Verhandeln Sie gelassen weiter, bringen Sie genügend Verhandlungsspielraum mit. Das deutsche Selbstwertgefühl vom „ehrlichen Kaufmann“ der von vornherein „seriöse Preise“ mitbringt, wirkt in Indien nicht. Zugeständnisse müssen für indische Geschäftspartner eingeplant und nur nach zähem Verhandeln gemacht werden. Zeitdruck bei indischen

Verhandlungen hat Methode und wird aus indischer Sicht als völlig legitimes Druckmittel eingesetzt. Nachdem die ohnehin knappe Zeit mit scheinbaren Nebensächlichkeiten vergeudet wurde, kommen die wichtigen Diskussionspunkte erst spät auf den Verhandlungstisch. Ziel dieser Vorgehensweise ist selbstverständlich, Sie unter Zeitdruck zu Zugeständnissen zu bewegen, die ansonsten vielleicht nicht möglich gewesen wären. Bleiben Sie cool: Falls Gesprächspunkte nicht zufrieden stellend gelöst werden können, stellen Sie die Punkte zurück oder reisen ggf. auch ohne Abschluss wieder nach Deutschland zurück. Die Türen sind in Indien niemals ganz geschlossen – die Verhandlungen werden dann eben per Telefon, Email oder Videokonferenz weitergeführt.

Zeit spielt auch in anderer Hinsicht eine Rolle in der indo-germanischen Geschäftsbeziehung: Die Zusammenarbeit sollte langsam, Schritt-für-Schritt und mit wenig Zeitdruck aufgebaut werden. Probeprojekte mit wenig Zeitdruck geben gute Gelegenheit, die Mentalität Ihrer neuen Geschäftspartner kennen zu lernen, festzustellen, wie hoch der Planungsgrad auf indischer Seite mit den späteren Realitäten übereinstimmt und wie belastbar die Aussagen Ihrer neuen Geschäftspartner tatsächlich sind. Ein neues Projekt mit einem neuen indischen Partner unter Zeitdruck durchzuführen ist ein relativ sicheres Konzept für einen Misserfolg. Eine Partnerschaft mit indischen Geschäftspartnern braucht Zeit um zu wachsen. Ist die Basis gut etabliert, persönliche Kontakt geknüpft und gepflegt, ist in Indien tatsächlich nichts unmöglich.

Indien ist tatsächlich das Land der unbegrenzten Möglichkeiten: Nutzen Sie die Chancen, die Indien Ihnen und Ihrem Unternehmen bietet! Lassen Sie sich von Land und Leuten verzaubern und nehmen Sie an der ungeheuren Dynamik dieses Landes teil. So befremdlich die Kultur, die Lebensumstände und die indischen Strategien zunächst für uns sein mögen: der Weg nach Indien lohnt sich!