

KOMMUNIKATION

Zeitdruck als Methode

Zähes Verhandeln ist in Indien ein sportliches Vergnügen. Geduld und Taktik führen zum Erfolg.

von Margit E. Fierl

Verhandlungen gehören 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 daher nach wie vor personenbezogen. In Europa steht der Sachfokus, der geschäftliche Nutzen einer Zusammenarbeit im Vordergrund, die direkte Beziehung zum Gesprächspartner tritt dagegen zurück. 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.

Inder 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 Ge-

schmack 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. 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 Sub-

kontinent noch eine andere erhebliche Rolle: Oft wird solange 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 mit anderen Aspekten weiter verhandelt werden – am Ende kann man auf die Problemfelder zurückzukommen. 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 sollte man die indischen Gesprächspartner um das kleinste Zugeständnis zäh verhandeln lassen. Zusagen von Partnern wird wesentlich mehr Gewicht beigemessen, wenn man diese hart erkämpfen musste. 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 wichtigen Punkte einzuplanen, sondern vor allem vor allem, Ruhe zu bewahren und viel Geduld mit in die Verhandlung zu bringen.

*Nur ein hart
erzwungenes
Zugeständnis
ist wirklich
etwas wert*

Jeder deutsche Verhandlungsführer sollte sich diese Taktiken 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.

Noch eine Eigenart sei erwähnt: Indische Geschäftsleute wackeln bei Verhandlungen oft mit dem Kopf. Dies signalisiert in der Regel nur, dass sie der Argumentation des Gesprächspartners folgen. Genauso kann es aber auch „ja“, „nein“ oder „vielleicht“ bedeuten. ■

Margit E. Fierl ist Geschäftsführerin von Delta Consultants und interkulturelle Trainerin für Indien bei Siemens SQT.

FEIERTAGE IM JANUAR

Banken und Behörden geschlossen.
Geschäfte in der Regel geöffnet

► Samstag, 1. Januar

China, Hongkong, Taiwan, Korea, Japan, Indien, Indonesien, Philippinen, Singapur, Thailand, Brunei, Kambodscha, Laos: Neujahrstag. In Malaysia außer Johor, Kedah, Kelantan, Perlis, Terengganu

► Montag, 3. Januar

Taiwan, Japan: Bankfeiertag

► Dienstag, 4. Januar

Myanmar: Unabhängigkeitstag

► Donnerstag, 6. Januar

Laos: Pather-Laos-Tag

► Freitag, 14. Januar

Indien: Makara Sankranti

► Samstag, 15. Januar

Japan: Tag des Alters

► Freitag, 21. Januar

Malaysia: Thaipusam in Johor, Ng Sembilan, Perak, Penang, Selangor

► Montag, 24. Januar

China, Südkorea, Japan, Philippinen, Laos, Kambodscha, Vietnam, Thailand, Singapur, Malaysia, Indonesien: Chinesisch Neujahr

► Mittwoch, 26. Januar

Indien: Tag der Republik

