



**Sontag Consult**





## **Einstieg in den indischen Markt**

Umgang mit der Kultur  
Praktische Chancen und Hürden



# Indien - Klischees

Das Bild der Inder in Deutschland	Das Bild der Deutschen in Indien
<p>Chaos, Slums, Computer und Intelligenz, unzuverlässig billig Heilige Kühe, Religion, Korruption</p> 	<p>Diszipliniert, zuverlässig, unflexibel, humorlos hohe Qualität, teuer Autos, Fußball, Hitler</p> 
<b>Konsequenz:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berührungssängste</li> <li>- Vertrauen und Respekt eingeschränkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ hoher Vertrauensvorschuss, der Einstieg wird leicht gemacht</li> <li>- Oft überzogene Erwartungen, die zu Enttäuschungen führen</li> </ul>



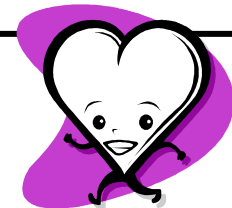
Ich sage es am Anfang und werde es am Ende wiederholen: Genau wie hier in Deutschland haben wir es in Indien mit einer breiten Vielfalt von Menschen zu tun. Indien ist drei mal so groß wie Europa und entsprechend vielfältiger. Ich kann hier nur typische Verhaltensweisen plakativ darstellen.

- Was die Inder uns voraus haben
  - Kommunikation auf mehr Ebenen, z.B. aufmerksames Beobachten von Körpersprache und Stimmlage, Erfühlen des „Nicht-gesagten“
  - Überzeugungskraft (do not worry, I will take care of your problem)
- Was wir den Indern voraus haben
  - Pragmatisches, streng strukturiertes Vorgehen, Zeitgefühl
  - Hohes Qualitätsbewusstsein, technischen Vorsprung
  - Hohes Ansehen
- Was uns in der Kommunikation unterscheidet
  - Deutsche: Ein Mann ein Wort, unser Wort gilt, wird sehr geschätzt von indischen Geschäftspartnern
  - Inder: das Gemeinte ist wichtig, nicht das Gesagte → Was wir bereits als Lüge ansehen, ist oft nur die höfliche Umschreibung eines ganz anderen Sachverhaltes

# Verträge

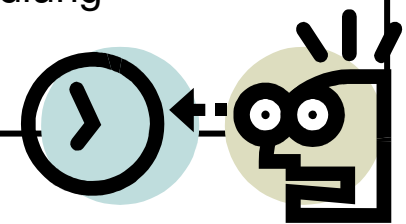
## Sontag Consult

Deutschland	Indien
Das Wort gilt	Das Gemeinte gilt
Vertragstreue	Basis ist das menschliche Vertrauen, nicht das Wort
Verträge sind bindend und einklagbar	Einklagen ist nur theoretisch sinnvoll
Der Vertrag garantiert Sicherheit	Die emotionale Bindung garantiert Sicherheit



# Der Weg zum Vertrag

Deutschland	Indien
Klar dargestellte Zielsetzung	Ziele werden nicht klar dargestellt, man lässt es „fließen“
Strukturiertes Vorgehen, Themen werden systematisch abgearbeitet	Verhandlung in „Spiralen“, bereits erledigte Themen werden immer wieder auf den Tisch gebracht
Zeitplan	Vergessen Sie ihn
Emotionen in der Verhandlung gelten als unprofessionell	Emotionen bestimmen weitgehend das Vorgehen
<p><b>Konsequenz für Verhandlungen:</b> Deutsche sind durch verspätetes und langsames Verhandeln unter Zeitdruck und genervt. Inder verspüren diese Reaktion als unhöflich und nutzen sie für Verhandlungsvorteile. Zermürbt und unter Zeitdruck macht der Deutsche am Ende der Verhandlung Zugeständnisse, die er in vertrautem Umfeld nie gemacht hätte. Die Vertrauensbasis ist auf beiden Seiten gestört.</p>	



# Verhandlungen - Tips

- Zielsetzung und Rollenverteilung
- Hintergründe des indischen Verhandlungspartners kennen
- Zeitreserven mitbringen
- „Small Talk“ zur Einführung ist wichtig für eine entspannte Atmosphäre und zum Aufbau von menschlichem Vertrauen. Lassen Sie sich darauf ein und werden Sie nicht ungeduldig.
- Einstiegsforderungen deutlich über den Zielen Ansetzen, den ohne Verhandlungserfolg der indischen Seite wird es keinen Abschluss geben.
- Schauspielerei gibt es bei uns auch, hier sind uns Inder aber häufig überlegen
- Wenn es an die Grenzen geht, haben Inder oft einen ausgeprägten Spürsinn, ob der deutsche Partner wirklich an der Grenze angekommen ist, oder ob doch noch etwas zu holen ist
- Die „walk away“ - Schwelle muss also sehr sorgfältig und überzeugend dargestellt werden
- Beim Abschluss nicht mit Emotionen sparen

## Sontag Consult



- Bei vielen Indern sind noch aus der Kolonialzeit stammende Minderwertigkeitskomplexe gegenüber uns Europäern tief verwurzelt
- In Gesprächen und Verhandlungen müssen wir uns dessen bewusst sein und überhebliche Äußerungen vermeiden. Auch wenn Inder gerne ihre eigenen Systeme (Organisation, Infrastruktur, Produktqualität, Zuverlässigkeit) offen kritisieren, steht uns das nicht zu.
- Pflegen Sie das Ego Ihres Partners
  - Bauen Sie den menschlichen Kontakt auf
  - Nehmen Sie private Einladungen an, damit zeigen Sie Ihrem indischen Partner Ihre Wertschätzung
  - Vermeiden Sie zu lockeres oder kumpelhaftes Verhalten, besonders zu den Angestellten Ihres Gesprächspartners – (aber keine Arroganz!)
  - Stellen Sie Ihren Wert dar, z.B. durch angemessene Kleidung, gute Hotels, damit heben Sie das Ansehen Ihres Gesprächspartners
- Mit der passenden Einführung und Visitenkarte können Sie Zugang zu hohen Beamten gewinnen, was indischen Managern nur schwer gelingt
  - *wenn* der Beamte sich durch Ihren Besuch aufgewertet fühlt

- Bei gemeinsamen Essen und privaten Einladungen
  - Wir verzichten auf eine lange Liste von Gefahren
  - [Boil it, peel it, or forget it](#) ist einfach zu merken
  - Besonders riskant: frischer Salat, Mayonnaise, Wasser, das nicht aus versiegelten Flaschen stammt (auch Eiswürfel sind aus Wasser!)
- Bevorzugen Sie saubere Restaurants, aber auch dort ist nichts sicher, Lebensmittelvergiftungen in 5-Sterne Hotels sind keine Seltenheit
- Bei privaten Einladungen ist sensibles Abwägen zwischen Höflichkeit und Risiko gefragt
- Sehr scharfes Essen ist kein Gesundheitsproblem. Wenn Sie hier in Atemnot geraten wird Ihr Gastgeber dafür sicher Verständnis aufbringen. Reis und Kokosflocken lindern viel besser als Wasser.
- Wenn etwas passiert: 5 – Sterne Hotels können in der Regel gute Ärzte rufen





# Vertrauen – Beispiel Gupta

- Gupta möchte als erster in Indien ein Anlage aus Deutschland kaufen
- Der Preis ist das 4-fache einer indischen Anlage
- Er fühlt sich über den Tisch gezogen, die Verhandlungen ziehen sich über Monate, er bringt uns mit nächtlichen Sitzungen an die nervlichen Grenzen
- Schließlich kauft er, erwartet jetzt aber auch eine Wunderanlage
- Beim Bau der Anlage passen die deutschen Planungen und seine Beiträge „auf Zuruf“ schlecht zusammen, es gibt viel Streit
- Bei der Inbetriebnahme zeigt sich, dass die Anlage zwar die vertraglichen Eigenschaften erfüllt, aber nicht die Wunder, die er erwartet hat
- Er will mehr erreichen und es folgt eine Zeit mit unzähligen kleinen Reklamationen
- Erst der Aufbau einer persönlichen Beziehung zwischen meiner und seiner Familie führt Schritt für Schritt zum Umdenken und zum Vertrauensaufbau
- Heute ist er der treueste Stammkunde, technische Probleme werden gutwillig gemeinsam gelöst
- Er hilft mir, wo er kann und wir sind einander gute Berater

Sontag Consult



- Beispiel „the cheque is in the mail“
  - Viele bezahlen Rechnungen sehr ungern
  - Wir mussten einen Mitarbeiter eigens zum Verfolgen von Außenständen einstellen
  - Der Geschäftsgang mit einem Kunden hatte in einem Jahr über 40 Aufträge und Auftragsänderungen mit den entsprechenden Rechnungen erbracht. Es gab nicht einen Zahlungseingang, der einem Rechnungsbetrag entsprochen hätte. Im Durchschnitt hat der Kunde dadurch die Zahlungsziele um Monate verlängert.
- Lösung
  - Geld eintreiben kann zur eigenständigen Aufgabe werden und ist entsprechend im eigenen Unternehmen anzusiedeln
  - Akribische deutsche Buchführung und konsequente Verfolgung der Zahlungseingänge

# Indische Vertretung

Sontag Consult



- Testphase vorschalten, um die Arbeitsweise des zukünftigen Agenten praktisch kennen zu lernen
- Ein Vertreter sollte auch langfristig geführt werden
- Regelmäßige Präsenz in Indien
- Auch direkte Kontakt mit einigen Kunden suchen, um die Aussagen des Vertreters zum Markt beurteilen zu können
- Einschätzen des Kopierrisikos durch den Vertreter, er hat den besten Zugang zum Markt...
- Binden Sie den Vertreter persönlich an Ihre Firma (z.B. Ausbildungsplatz für seinen Sohn, Einladung zu Firmenfesten in Deutschland, zusätzlichen Provisionsbonus, der erst mit 1 oder 2 Jahren Verzögerung zur Auszahlung kommt)

# Joint Venture - 1



- Vorteil von JV: Der Partner bringt Kontakte und lokale Kenntnisse ein, versteht den Umgang mit Behörden
- Nachteil von JV: Sie sind nicht mehr frei in Ihren Entscheidungen und werden in den indischen Stil gezwungen
- Deshalb ist Vorsicht bei der Auswahl des JV Partners geboten:
- Umgang mit JV Partnern - Konfliktpotential
  - Die deutsche Firma stellt eine Strategie und einen Zeitplan auf, um Markt und Organisation schnell aufbauen
  - Der JV Partner wird in der Planungsphase mit Begeisterung und überzeugenden Versprechen mitziehen.

## Joint Venture - 2



- Umgang mit JV Partnern - Konfliktpotential
  - In der Umsetzung sieht das meist anders aus:
    - Zeitpläne werden nicht eingehalten.
    - Der deutsche Partner ist bereit, allein für die Geschwindigkeit Geldsummen einzusetzen, die für den indischen Partner unvorstellbar sind.
    - Ausgaben in anderen Bereichen: billiges Personal, billige Produktionsmittel, billige Werbung, die dem Image der deutschen Marke nicht Rechnung trägt
- Derartige Gegensätze führen häufig zu unüberbrückbaren Konflikten, die zum Scheitern des JV führen können
- Es lohnt also den JV – Partner sehr sorgfältig auszusuchen und den Alltag mit ihm zunächst in einer losen Zusammenarbeit, z.B. in einem Agentenverhältnis, zu testen. - Cultural fit!

## 100% eigene Firma



Sontag Consult

- Sie sind frei, nach eigenen Maßstäben zu arbeiten
- Sie bewegen sich trotzdem im kulturellen Umfeld Indiens und müssen Kompromisse zwischen der deutschen und der indischen Geschäftskultur machen (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Behörden, Infrastruktur)
- Sie brauchen Netzwerke und Fachleute für Behörden und Genehmigungen
- Stellen Sie sich gut mit den Nachbarn, besonders, wenn Sie im ländlichen Bereich angesiedelt sind.
  - Mit wenig Geld kann man Dörfer gewinnen, z.B. Trinkwasserversorgung betreiben; Ausbildung fördern; medizinische Versorgung verbessern
  - Das kann im Konfliktfalle Gold wert sein!



# Korruption

- Personal in der Firma
  - Schlüsselpositionen dürfen auf keinen Fall aus der selben „Seilschaft“ besetzt werden
  - So fördert z.B. die Gruppe MD, Finanzchef und Einkaufschef den Korruptionsgedanken. Die deutsche Mutter hat wenig Möglichkeiten zum Aufdecken. Selbst, wenn keine Korruption stattfindet, wird über die Zeit ein Misstrauen entstehen, das die Zusammenarbeit unmöglich macht.
  - Besonders in der Startphase erleichtern ein deutscher MD oder ein deutscher Finanzchef das Bauen der kulturellen Brücke erheblich
- Allgegenwärtig im Umfeld der Firma
  - Lieferanten, Kunden, Behörden
  - Hohe Wachsamkeit ist geboten, damit der Ruf der Firma nicht beschädigt wird



- Das Britische Recht ist das Vorbild für das indische Recht
- Prozessführung ist extrem langwierig, kann leicht 10 Jahre dauern

### Beispiel Landbesetzung:

- Eine deutsche Firma kauft Land zusammen, um eine Fertigungsstätte zu errichten
- Profis besetzen einen Teil des Landes und verlangen Lösegeld
- Sie finden in den chaotisch geführten Grundbüchern kleine Unregelmäßigkeiten und behaupten, Eigentümer zu sein
- Lösungen
  - Prävention: nur solide umzäuntes und bewachtes Land kaufen
  - Lösegeld zahlen → führt zu immer weiteren Erpressungen
  - Rechtliche Schritte → dauert Jahre
  - Mafia anheuern → effektiv, entspricht aber nicht unseren Unternehmenskulturen, Risiko Spirale der Gewalt
  - Über Kontakte und Freunde Druck ausüben



### Beispiel Patentverletzungen

- Kopieren unserer Produkte ist ein beliebter "Sport"
- Kopien werden sogar offen beworben mit z.B. „German Design“
- Lösungen:
  - Rechtsstreit dauert länger als das Produkt am Markt ist
  - Einstweilige Verfügungen werden angefochten und führen ebenfalls zu langem Rechtsstreit
  - Gegner mit Klagen überhäufen und in den Konkurs treiben, wenn die eigene finanzielle Lage hinreichend mächtig ist
  - Mit den Kopien leben und über bessere Qualität verkaufen
  - Durch schnellen Innovationsrhythmus abgrenzen
  - Kopierende Firma kaufen

### Kalashnikov upset by Indian 'copy'



The Russian company behind the world's most infamous rifle, the Kalashnikov AK-47, is up in arms over an alleged copy made by India's state weapons maker. (Feb. 2004)



## Sontag Consult



Genau wie hier in Deutschland haben wir es in Indien mit einer breiten Vielfalt von Menschen zu tun. Ich habe hier nur typische Verhaltensweisen plakativ dargestellt. Das sind Anregungen für Sie, Patentrezepte gibt es nicht.

Mit **Respekt** und **Interesse** gegenüber Ihren indischen Partnern und **Klarheit** über Ihre eigenen Ziele fahren Sie am besten.