
Indien

Wenn nagelneue Luxuskarossen durch Slums gleiten, in denen Obdachlose ihren Tee über grünen Flammen aus eben gesammeltem Müll kochen und auf Bürgersteigen schlafen, wenn Straßen ein Gemisch aus Smog, Gestank, Tausenden Fahrrädern, Kühen und rußenden Lkw sind, wenn sich Analphabeten vor Postämtern offizielle Briefe in altertümliche Schreibmaschinen tippen lassen und sich daneben eine moderne Softwareschmiede niedergelassen hat – dann befindet man sich in einem der am stärksten aufstrebenden Länder der Welt. 1,2 Milliarden Menschen leben in Indien. Obwohl nach Angaben der Weltbank knapp die Hälfte von ihnen mit weniger als einem Dollar pro Tag auskommen müssen, so machen gleichfalls mehr als 200 Millionen sehr wohlhabende Mittelklassekonsumenten und schätzungsweise 30 Millionen reiche Eliteinder das Land zu einem interessanten Markt für Import- und Exportgeschäfte.

Die westliche Welt hat dies erkannt. Indien zieht seit Jahren verstärkt die Aufmerksamkeit als Wirtschaftswunder auf sich. Das Wirtschaftswachstum liegt bei rund sieben Prozent und ist damit doppelt so hoch wie in den USA. In der zwölftgrößten Volkswirtschaft der Welt liegen enorme Chancen – und laut Experten wacht der Riese Indien trotz des rasanten Wachstums gerade erst auf.

Doch wer in Indien Erfolg im Geschäftsleben haben will, braucht harte Nerven. „Um Missverständnisse zu vermeiden, sollte man sich unbedingt mit den kulturellen Unterschieden beschäftigen“, rät Manisha Bhatia, der bei der Deutsch-Indischen Handelskammer in Bombay die Geschäftsfelder Zusammenarbeit und Geschäftsentwicklung betreut. Die Kommunikation verläuft nicht nur wegen der 400 Regionalsprachen und Idiome anders. Inder haben auch vom Leben und von Geschäftsbeziehungen andere Vorstellungen. Die Business-Regeln sind mit jenen in Deutschland nicht zu vergleichen. Nicht zuletzt deswegen setzen immer mehr Manager bereits bei ihrer Ausbildung auf den Kulturschock und erwerben beispielsweise ihren Master of Business Administration (MBA) in einer indischen MBA-Schmiede. „Indien ist in seiner Gegensätzlichkeit faszinierend und anders“, erinnert sich

der Unternehmensberater Christian Fricke, der einen Teil seines Studiums in Indien verbracht hat. „Wer im Berufsleben wirklich einer anderen Kultur begegnen möchte, der sollte nach Indien gehen.“

Kontaktanbahnung: Nur nicht mit der Tür ins Haus fallen

Auf einen Kulturunterschied werden deutsche Geschäftspartner bereits bei der Kontaktaufnahme stoßen. Wer Indern eine E-Mail schreibt, zweifelt ganz schnell daran, dass in Indien überhaupt ein funktionierendes Internet existiert. Denn: Er wird in 99 Prozent aller Fälle keine Antwort erhalten. Das ging mir mehrfach so, als ich für eine große deutsche Wirtschaftszeitung über Trends in Indien recherchierte. Egal ob ich mich bei meiner Recherche an einen Professor wandte oder einen Wirtschaftsboss anschrieb – ich erhielt keine Antwort. So geht es täglich Deutschen, die mit Indern in Kontakt treten wollen.

Dirk Matter, Leiter der Deutsch-Indischen Handelskammer in Düsseldorf, kann davon ein Lied singen. „Viele Deutsche scheitern beim ersten Schritt“, sagt der Indienexperte. Der Grund: Ein Gros der Inder ist extrem beziehungsorientiert. Wer denkt, er könne Adresslisten aufkaufen und einen Geschäftskontakt aufbauen, der irrt. „Es ist meist völlig egal, ob man einem Inder etwas verkaufen möchte oder sogar etwas von ihm kaufen will“, sagt Matter und verweist auf einen mittelständischen Maschinenbauer aus Deutschland mit immerhin 2.500 Beschäftigten. „Der wollte kürzlich von einem indischen Zulieferbetrieb viele Teile in einer beachtlichen Größenordnung einkaufen“, erläutert er. „Von 20 per E-Mail angeschriebenen Zulieferern hat sich keiner gemeldet.“ Obwohl die indischen Unternehmen ein gutes Geschäft hätten machen können, haben sie nicht geantwortet.

Beziehungsaufbau: Messen und Kammern nutzen

Egal ob beim Aufbau einer Niederlassung, ob beim Finden eines Geschäftspartners oder im täglichen Berufsalltag mit Indern: Wer in Indien höflich sein möchte und erfolgreich vorgehen will, muss zuerst in den Beziehungsaufbau investieren.

Das ist gar nicht so schwer. Man sollte einfach nie nur schriftlich vorgehen. Besser ist es, sich folgende Fragen zu stellen: Kenne ich einen Inder, der mir helfen könnte? Findet demnächst eine Messe statt, bei der ich mein Unternehmen und mich als Mensch vorstellen könnte? Sollte ich an einer Handelsdelegation teilnehmen?

All dies sind Wege, auf denen man mit Indern in Kontakt treten kann. Wer auf diese Weise mit einem Inder zusammentrifft, darf allerdings nie gleich zum Geschäftlichen kommen. Sich kennen zu lernen heißt in Indien nicht nur, sich einmal gesehen zu haben. Zum Kontaktaufbau gehören nun Telefonate und Treffen. In den Telefonaten sollte man stets etwas von sich preisgeben und sich zugleich für den indischen Geschäftspartner interessieren. Als ob Adolph Freiherr Knigge seine Benimmfibel ganz für das Indengeschäft geschrieben hätte, bemerkte er schon damals trefflich: „Interessiere Dich für andre, wenn Du willst, daß andre sich für dich interessieren sollen.“

Erst bei dem zweiten Treffen oder Besuch sollte man in Indien zum Kern des Geschäfts kommen. Wichtig ist, bestehende Kontakte zu pflegen. Eine Geschäftsfreundschaft dauert dann in der Regel mehrere Jahre an. „Weil Indern die persönliche Beziehung zu Menschen wichtig ist und nicht zu einem Unternehmen, ist es für Geschäftskontakte auch sehr schlecht, wenn in einem Unternehmen die Ansprechpartner häufig wechseln“, sagt Matter.

Tipp: Inder wollen langfristige Beziehungen. Das lässt sich bereits in der Kommunikation andeuten. Sagen Sie einem Inder bei der Kontaktaufnahme, Sie seien an einem „Long-term-business“ mit ihm interessiert. Dann geht Ihr Geschäftspartner davon aus, dass Ihnen der Kontakt wirklich wichtig ist – was sich positiv auf Ihre Geschäftsbeziehung auswirken wird.



Begrüßung und Anrede: Besondere Höflichkeitsformen

Indische Geschäftspartner können Sie wie in Deutschland ganz normal mit Handschlag begrüßen. Bei einem ebenbürtigen Geschäftspartner können Sie damit beginnen. Treffen Sie einen Offiziellen, sollten Sie warten, welche Begrüßung er bevorzugt. Kommt es zur Begrüßung

per Handschlag, sollten Sie dabei leicht nicken und sympathisch lächeln. Einer indischen Frau sollten Sie nur dann die Hand reichen, wenn sie diese Begrüßungsform wählt. Ansonsten wählen Sie die Namaste-Geste. Führen Sie dabei Ihre Hände so unterm Kinn zusammen, dass sich Ihre Fingerspitzen berühren. Dazu nicken Sie leicht mit dem Kopf. Die Verabschiedung wird auch so vorgenommen.

Im Geschäftsleben sollten Sie einen Inder immer mit seinem Nachnamen ansprechen. Die Anrede mit Vornamen ist sogar unter Freunden teilweise unüblich. Richtig begrüßt wird ein Inder also mit einem Gruß (Hello, good morning) und dem Nachnamen. Hat der Geschäftspartner eine Position (Professor, Direktor, Anwalt), so wird diese Position vor dem Nachnamen genannt. Beispielsweise lautet die Ansprache eines Professors in Indien ganz wie im Deutschen „Good morning, professor Apte“. Im Norden Indiens stößt man immer wieder auf Höflichkeitsformen wie *Shri* für Mann und *Shreemati* für eine verheiratete Frau. „Diese Formulierungen werden von ausländischen Geschäftspartnern aber nicht erwartet“, sagt der in Indien geborene Mohamed Rehan, der mit seinem in München und im indischen Lucknow ansässigen Unternehmen Indogerman Trade deutsche und indische Unternehmen berät. Bei schriftlichen Korrespondenzen sollte man nach seinen Worten akademische Titel stets nennen. „Titel wie Bachelor of Arts stehen in Indien neben dem Namen sogar an der Haustür“, sagt er.

Kommunikation: Indirekte Sprache

Unterschiede in der Klarheit der Kommunikation führen auch zwischen Indern und Deutschen immer wieder zu Missverständnissen und ernsthaften Problemen. Mohammed Rehan erinnert sich an einen Manager, der an dieser Stelle Karl-Heinz S. genannt werden soll. S. arbeitete exakt sechs Monate als Manager in einem Pharmaunternehmen in Neu-Delhi. Obwohl der Manager bei seinem Mutterunternehmen in Deutschland sehr erfolgreich war, hatte er in Indien keinen Erfolg. Wenn seine Assistentin in Indien bei Anschreiben und Mails kleinere Fehler begangen hatte, wies er sie auf die Fehler hin – wie er es aus Deutschland gewohnt gewesen war. Und genau dies war sein Fehler. „Anstatt die Inderin zu loben und sie zu bitten, die Anschreiben noch etwas zu optimieren, regte sich der Choleriker über die Fehler auf.“

Während deutsche Angestellte bei diesem Verhalten einfach weghören, sind Inder von der direkten Kritik entsetzt“, erzählt Rehan. Die Inderin war in diesem Fall sogar derart schockiert, dass sie sich mit anderen Angestellten absprach – worauf sich das gesamte Team gegen den Chef stellte. Das Unternehmen musste darauf die Führungskraft auswechseln.

Regionalsprache lernen

Doch bevor sich die Frage nach der Art der Kommunikation stellt, steht in Indien stets die Frage nach der Sprache, in der man sich unterhält. Falls Sie sich längere Zeit in Indien aufhalten möchten, sollten Sie Ihren inneren Schweinehund überwinden und eine Regionalsprache lernen, die Ihnen in der Region hilft. „Selbst Grundkenntnisse der indischen Sprache erzeugen beim Gegenüber sehr großen Respekt“, erklärt Mohammed Rehan. Nach seinen Worten sprechen nur wenige ausländische Manager eine indische Regionalsprache und verschenken dadurch wertvolle Bonuspunkte. Selbst wenn Englisch neben Hindi als Amtssprache gilt, so schätzen Gesprächspartner Kenntnisse in der jeweiligen Regionalsprache außerordentlich. Egal, in welcher Sprache Sie in Indien kommunizieren: Gegen die folgenden Sprach-Knigge-Regeln sollten Sie nicht verstoßen.

Kritik als Lob verpacken

In Indien gehört es sich nicht, Kritik klar zu äußern. Bemängeln Sie nie die Arbeit von Indern. Suchen Sie nach positiven Aspekten und thematisieren sie nicht die Fehler. Machen Sie stattdessen Vorschläge, wie etwas noch anders gemacht werden könnte. Nur so verletzen Sie niemanden und erhalten darüber hinaus die Ergebnisse, die Sie sich wünschen.

„Nein“ vermeiden

Nicht nur im Umgang mit Mitarbeitern sollten Sie Ihre Worte weniger deutlich wählen. Auch in Business-Situationen können Sie als Deutscher in die Direktheitsfalle tappen. Wenn Sie um etwas gebeten werden, was Sie nicht leisten können oder wenn Sie mit einer unlösbaren Aufgabe konfrontiert werden: Sagen Sie niemals nein. Wie in vielen anderen Ländern müssen Sie sich höflich aus dem Dilemma winden.

Sagen Sie stattdessen „Es könnte sehr schwierig werden“ oder „Ich werde es selbstverständlich versuchen.“

Absagen plausibel begründen

Falls Sie eingeladen werden und die Einladung wirklich nicht wahrnehmen können, rät Mohammed Rehan aus Indien zu plausiblen Begründungen. Rehan: „Als ich einmal bei einer Hochzeit nicht teilnehmen konnte, sagte ich, ich muss leider unbedingt der Einladung eines wichtigen Politikers folgen. Ich argumentierte, dass es große Probleme geben würde, wenn ich den Politiker nicht treffe.“ Solche Ausreden sind besser als die Wahrheit und können helfen, gegenseitig Achtung zu wahren.

Euphorie erkennen

So wie Inder ungern nein sagen, so sehr neigen sie zur Euphorie. Deutsche Geschäftsleute nehmen dies oft für bare Münze und werden von der Realität enttäuscht. „Ein Inder wird immer sagen, er könne eine Million Hemden produzieren“, sagt Experte Rehan. Die Behauptungen sollte man Stück für Stück abklopfen. Dirk Matter von der Deutsch-Indischen Handelskammer in Düsseldorf bestätigt: „Businesspläne sind wilde Schätzungen, die meist sehr positiv ausgelegt werden. Inder gelten als sehr enthusiastisch und positiv. Sie sprechen nicht über Probleme, sondern über Chancen.“ Seien Sie als Deutscher nicht unhöflich, fragen Sie jedoch genau nach, wie die Pläne realisiert werden können. So geben Sie dem Inder die Möglichkeit, stückweise zurückzurudern und sein Gesicht zu wahren.

Ablehnen aus Höflichkeit

Wie in anderen Ländern kann es in Indien vorkommen, dass indische Geschäftspartner Angebote zunächst einmal ablehnen. Was heißt das für Sie als Geschäftsmann? Lassen Sie Ihren indischen Geschäftspartner nicht verdursten. Fragen Sie ruhig mehrfach, ob er tatsächlich nichts trinken möchte. Umgekehrt sollten Sie – wenn es Ihr Grad an Durstigkeit zulässt – nicht sofort einem Getränk zusagen. Erwidern Sie beim ersten Angebot, man soll sich keine Umstände machen. Der Inder wird Sie mehrfach fragen. Beim zweiten Mal können Sie annehmen.

Achtung:

Die bevölkerungsreichste Stadt Indiens heißt seit 1995 auch offiziell nicht mehr Bombay, sondern Mumbai – so wie sie von der ursprünglichen Bevölkerung schon immer genannt wurde. Besonders, wenn Sie mit Offiziellen sprechen, sollten Sie diesen Ursprungsnamen bevorzugen.

Geschäftskultur: Aufprall verschiedener Welten

Gestern, heute, morgen: Dem Inder ist das egal. Das Wort „kal“ steht nicht nur für gestern, sondern auch für morgen. Kal kal heißt vorgestern – und übermorgen. Nicht nur der Unterschied zwischen Arm und Reich oder zwischen Alt und Neu löst bei vielen Indienreisenden einen Kulturschock aus. Auch beim Thema Pünktlichkeit werden westliche Geschäftsleute auf eine harte Probe gestellt. Dass in Spanien oder Süditalien die Uhren langsamer gehen, daran haben sich viele terminversklavten Businesspeople bereits gewöhnt. Doch in Indien kann in Sachen Zeitempfinden von mediterraner Gelassenheit keine Rede mehr sein.

Indern ist unsere Bedeutung von Zeit völlig fremd. Anders als in Deutschland läuft die Zeit nicht ab. Sie wiederholt sich. Zurückzuführen ist diese Ansicht auf den Hinduismus. Hindus glauben daran, dass sich Leben und Tod im Kreislauf wiederholen. Nach dem Leben kommt die Wiedergeburt. Die Auswirkungen auf das Leben und das Geschäftsleben sind für Deutsche kaum nachvollziehbar. Termine werden fast nie eingehalten. Wer mit Behörden verhandeln muss, kann sich auf Wartezeiten von mehreren Stunden gefasst machen. „Da Inder davon ausgehen, dass sie mehrere Leben haben, haben sie auch nicht das Gefühl, in einem Leben alles erleben und erzwingen zu müssen“, sagt Dirk Matter. Man sollte vor Geschäftsreisen versuchen, diese Einstellung von Zeit zu verstehen und zu respektieren. Aufregen bringt nichts.

Andere Zeitvorstellungen

Auch die Vorstellungen von Zukunft sind weniger konkret als in Deutschland. Überlegen Sie: Was werden Sie in etwa heute in einem Jahr machen? Planen Sie eine Messe? Eine Konferenz? Erholen Sie sich im Urlaub? Arbeiten Sie an einem neuen Produkt? Etwa 80 Prozent aller Deutschen werden auf diese Frage eine konkrete Antwort wissen. Stellen Sie diese Frage in Indien, ernten Sie Schulterzucken.

Achtung:

Obwohl Inder ein anderes Zeitverständnis haben, sollten Sie ihre eigene Pünktlichkeit nie ablegen. „Deutsche Geschäftsleute, die lange Zeit in Indien leben, neigen zur Unpünktlichkeit“, sagt Rehan. Auch wenn Termine in Indien oftmals eine Stunde später beginnen. Inder erwarten von Deutschen stets Pünktlichkeit – und sollten nie enttäuscht werden.

Die T-I-M-E-Regel: Tipps für den Umgang mit Zeit

Termine reduzieren: Machen Sie bei Ihrer ersten Indiengeschäftsreise nur einen Termin am Tag aus. Sie werden Ihren Zeitplan sonst nicht einhalten können. Ihr Zeitverständnis wird Sie extrem unter Druck setzen, weil Sie bei den kommenden Terminen nach Ihrer Zeitvorstellung zu spät kommen. Ersparen Sie sich diese Tortour. Gehen Sie auf die Menschen ein.

Intelligenter Zeitvertreib: Wenn Sie Termine haben, nehmen Sie Ihren Laptop und einen leistungsstarken Akku mit. So können Sie die Wartezeit sinnvoll nutzen – und regen sich nicht auf. Auch andere Arbeit (Fachzeitschriften, Papierkram) können Sie in der Zeit erledigen.

Monochronie ablegen: Nehmen Sie es nicht persönlich, wenn Sie warten müssen. Viele Geschäftsmenschen aus monochronen Zeitzonen wie Deutschland, in denen alle einer Zeit gehorchen, empfinden das polychrone Zeitverständnis der Inder, bei dem jeder seiner individuellen Zeit folgt, als respektlos. Nehmen Sie Verspätungen nicht persönlich – und Sie werden Geschäfte in Indien um einiges mehr mögen.

Extrazeit einplanen: Wenn Sie ein Geschäft zu einem gewissen Zeitpunkt abgeschlossen haben müssen, sollten Sie unbedingt einen Zeitpuffer einbauen. Setzen Sie also Liefertermine rechtzeitig an und erwarten Sie zeitlich keine Punktlandung.

Geduld zeigen und Feilschen bei Preisverhandlungen

Nerven bewahren, Geduld zeigen, Feilschen: Verhandlungen in Indien verlangen einiges ab. Grundsätzlich haben Geschäftsleute aus Deutschland in Indien ein sehr gutes Standing. Sie werden geschätzt. Gleichzeitig gehen Inder jedoch auch erst einmal davon aus, dass Geld in Deutschland an den Bäumen wächst.

Falls Sie im Einkauf tätig sind, sollten Sie unbedingt verhandeln. Feilschen ist in Indien positiv belegt – ein Inder würde nie nach Preisliste kaufen. „Für Inder sind gute Deals, bei denen sie das Gefühl haben zu sparen, das Salz in der Suppe“, sagt Dirk Matter. Wer Indern etwas verkaufen möchte, sollte einen kleinen Verhandlungsspielraum einplanen. Aber nur einen kleinen. Denn: Inder kennen die Preise meist sehr genau. Bevor sie eine Maschine für 100.000 Euro kaufen, entsenden sie gerne einen Angestellten, der vier Wochen mit einem geringen Budget durch Europa tourt und Preise studiert. Während der Verhandlungen müssen Deutsche hartnäckig sein. Laut Rehan sind Inder äußerst zähe Geschäftspartner. „Man muss freundlich nachbohren, darf sie aber nicht zu sehr unter Druck setzen“, rät Rehan.

Tischkultur: Speisen mit Bedacht wählen

Was die Tischsitten angeht, können Sie als Geschäftspartner aus Deutschland in Indien kaum Fehler machen. „Wenn die Nase läuft, sollte sie nie am Tisch geschnäuzt werden. Und schon gar nicht lautstark“, nennt Rehan einen Fehltritt, den Inder nicht mögen. Wem die Nase läuft, der darf sie leise abtupfen. Ebenfalls von mangelnden Tischmanieren zeugt, mit der linken (unreinen) Hand zu essen. Wenn zu Tisch die Hände benutzt werden, dann immer nur die rechte. Selbst Naan-Brot kann mit nur einer Hand (der rechten) gebrochen werden. Gekostet wird mit geschlossenem Mund. Auch wenn einige (ältere) Inder gerne schmatzen und rülpsen, muss kein Geschäftspartner

die Zufriedenheit mit der Speise dadurch kundtun, indem er andere lautstark am Verteilungsprozess teilhaben lässt.

Bei der Auswahl und Zubereitung der Speisen ist Vorsicht angebracht. Falls Sie indische Gäste empfangen, sollten Sie bei der Essensauswahl unbedingt an die Religion denken. 80,5 Prozent aller Inder sind Hindus, 13,4 Prozent sind Muslime. Mit großer Wahrscheinlichkeit essen Ihre Gäste also kein Fleisch. Obwohl der Hinduismus nicht zum Verzicht von Fleischgenuss aufruft, sind die meisten Inder Vegetarier. Auf alle Fälle dürfen Sie Indern kein Rindfleisch servieren. Die Kuh ist den Indern heilig. Auch auf Schweinefleisch sollten Sie verzichten. Es gilt bei Hindus und Muslimen als unrein.



Tipp: Wer für indische Gäste kocht, sollte beim Abschmecken darauf achten, jedes Mal neues Besteck zu verwenden. Inder mögen es nicht, wenn man mit dem abgeleckten Abschmeckbesteck immer wieder in den Topf geht.

Dresscode: Im Zweifelsfall Schuhe aus

Der Dresscode ist in Indien einfach: In den Sommermonaten sind Stoffhose, Hemd und Krawatte erlaubt, sonst dominieren Anzug, Hemd und Krawatte. Frauen sollten sich mit leichten Stoffen bekleiden und wenig Haut zeigen.

Achtung:

Schuhe aus vor Gandhi! In Indien gab es eine Menge Gandhis. Während einige von ihnen dem Land Schaden zugefügt haben, gilt der Unabhängigkeitsführer Mahatma Gandhi als heilig. Falls Sie die Gedenkstätte in Neu-Delhi besuchen, müssen Sie unbedingt Ihre Schuhe ausziehen. Als US-Präsident Georg W. Bush im Frühjahr 2006 Indien besuchte, zog er mit seinem Auftritt den Groll vieler Inder auf sich. Seine Sicherheitscrew ließ die Gedenkstätte von Hunden abschnüffeln. Hindu-Priester reinigten die heilige Stätte anschließend zeremoniell mit Wasser aus dem Ganges, der den Hindus heilig ist.