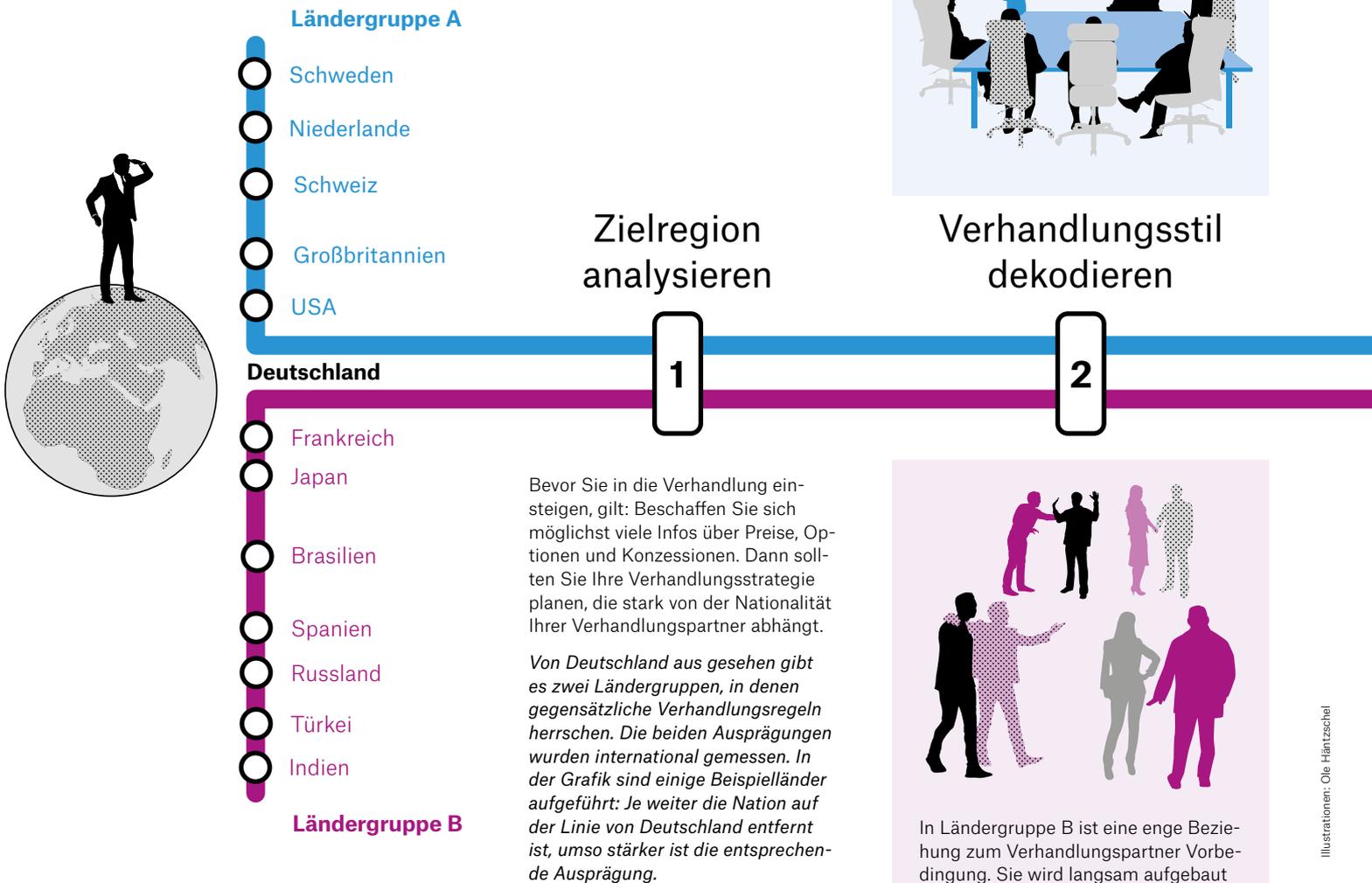


Wie werde ich internationaler Verhandlungsprofi?

Viele Manager scheitern in der Verhandlungsführung auf internationalem Parkett. Allzu oft herrscht der Glaube vor, man könne den deutschen Verhandlungsstil quasi exportieren – oder aber man geht davon aus, dass ein allgemeingültiger internationaler Verhandlungsstil existiere. Beides ist ein folgenreicher Irrtum. Raphael Schoen zeigt einen Ansatz auf Basis von Forschung und Praxiserfahrung, der mehr Verhandlungserfolg verspricht.



Nationen der Ländergruppe A verhandeln aufgaben- und zielorientiert. Ziel ist in der Regel eine Win-Win-Einigung.

Rational-logischer Verhandlungsstil. Faire Prinzipien. Kreative Problemlösungssuche.



Verhandlungsstil dekodieren



In Ländergruppe B ist eine enge Beziehung zum Verhandlungspartner Vorbedingung. Sie wird langsam aufgebaut und ist langfristig angelegt.

Intuitiv-emotionaler Verhandlungsstil. Keine faire Aufteilung der Verhandlungsmasse. Macht wird bewusst zum eigenen Vorteil genutzt. Je harmonischer die Beziehung, desto mehr Kompromisse.

RAPHAEL SCHOEN ist Verhandlungscoach und Dozent. Der Wirtschaftsingenieur schult Unternehmen in internationaler Verhandlungsführung und globaler Mitarbeiterführung. Er ist Gründer von Global-IQ, forscht im Rahmen seiner Dissertation an der HHL Leipzig zu diesem Thema und publiziert regelmäßige Fachbeiträge dazu.

Wenn Sie mit Ländergruppe A verhandeln, sollten Sie überwiegend direkt kommunizieren. Angebote kommen erst nach dem Informationsaustausch.

Offener Austausch über objektive Daten. Konflikte ansprechen. Limits klar aufzeigen. Selbstsicher Auftreten.

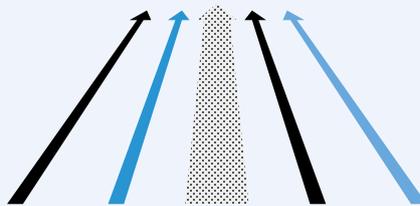


Bewusst kommunizieren

3

Sie verhandeln sehr wahrscheinlich mit einem zentralen Entscheidungsträger, der in vielen Fällen sein tendenziell kleines Verhandlungsteam konsultiert, aber auch alleine Entscheidungen fällt.

Konzentration auf den Entscheidungsträger. Team in die Beeinflussungsstrategie einbeziehen. Überzeugung durch objektive Fakten.



Entscheiden und beeinflussen

4

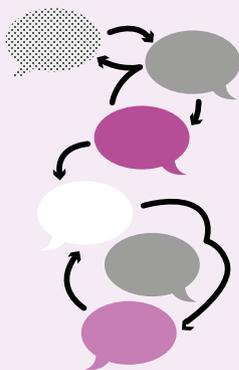
Der Abschluss findet durch einen klassischen Vertrag statt. Dieser kann sehr detailliert ausfallen (vor allem in den USA). Unterschätzen Sie dessen Komplexität nicht.

Häufig wortwörtliche Interpretation der Verträge. Bei Verstößen oft juristische Konsequenzen. Ergebnissicherung in der Regel durch den Vertrag gegeben.



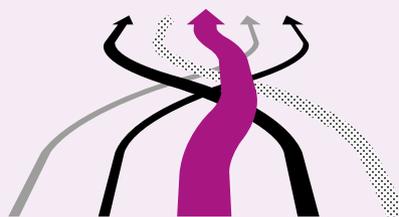
Ergebnisse sichern

5



Die Verhandlungen sind von indirekter Kommunikation geprägt. Die Botschaften zu dekodieren, ist Ihre Hauptherausforderung. Konflikte sollten Sie vermeiden – tritt einer ein, werden häufig höhere Ränge konsultiert.

Offenes Nein oder direktes Feedback auf Offerten vermeiden. Gesichtswahrung ist fundamental. Nie persönlich werden.



Entscheidungen werden meist in größeren Gruppen im Konsens getroffen. Führungskräfte fällen formal die finale Entscheidung. Die Beeinflussung findet über die Beziehungsebene (oft in informellen Meetings) statt.

Geduld wahren. Niemals niedere Ränge ignorieren. Bei Versuchen der Einflussnahme alle beteiligten Personen abdecken.



Verträge sind tendenziell kürzer. Nicht auf formale Klauseln pochen – das kann die bisher erreichten Erfolge torpedieren. Hohe Tendenz zu Nachverhandlungen. Sehen Sie dies als Chance, noch etwas für sich herauszuholen.

Konzessionen vorbehalten für die Nachverhandlungen. Erfolgreiche Ergebnissicherung über regelmäßigen Austausch jenseits der erfolgten Verhandlung.