

Was sind denn das für Sitten?

Deutsche Manager erleben bei **Verhandlungen** im Ausland noch immer böse Überraschungen. Was sie bei Polen anders machen müssen als bei Chinesen.

TEXT JENNY NIEDERSTADT



6.7.2018 / WirtschaftsWoche 28

Manchmal wundert sich Ferdinand Lucke heute noch, wie er in die Falle tappte. So naiv! Andererseits: Was sollte schon schiefgehen, damals in Porto?

Der deutsche Manager wollte sich in der portugiesischen Küstenstadt mit einem Lieferanten über Investitions- und Zahlungskonditionen abstimmen. Und Lucke, Geschäftsführer der spanischen Niederlassung des Technikonzerns Canon, fühlte sich gut vorbereitet. Gespräche wie dieses hatte der damals 37-Jährige schon viele geführt, in Russland und Skandinavien, in Afrika und im arabischen Raum. Doch das Gespräch in Porto ging gründlich schief.

Die Mienen am Verhandlungstisch waren anfangs freundlich – und plötzlich feindselig. Denn Lucke hatte unverblümt das Thema Zahlungsfristen angesprochen, pochte vorsorglich auf Einhaltung von Terminen. In Deutschland *business as usual*. In Portugal ein *No-Go* – und das spürte Lucke umgehend.

Seine Verhandlungspartner waren so verärgert über den pedantischen, misstrauischen Deutschen, dass sie das Gespräch schnell beendeten – und ihn indirekt aufforderten, beim nächsten Versuch doch bitte einen Vertreter zu schicken. „Eine meiner schlechtesten Verhandlungen“, gesteht Lucke heute: „Ein einziger Satz von mir, und die Stimmung kippte.“

Im Alltag verhandeln wir ständig: mit Freunden über das gemeinsame Urlaubsziel, mit dem Partner über den nächsten Besuch bei den Verwandten, mit den Kindern über die Anschaffung einer Spielkonsole. Von klein auf lernen wir die Kunst des Bluffens.

Doch sobald im Job das verbale Tauziehen ansteht, verkrampfen viele. Insbesondere internationale Verhandlungen sind heikel, alle Manager mit ein bisschen Auslandserfahrung wissen das. Sie müssen dabei nicht nur die Sachinteressen der Gesprächspartner im Blick behalten, sondern auch ein Gespür für den erforderlichen Verhandlungsstil entwickeln – sonst wird es nichts mit dem Geschäft.

Gewiss, viele landesspezifische Gepflogenheiten haben an Bedeutung verloren, zugunsten eines universellen Verhaltenskodex im globalen Geschäftsverkehr. Aber mangelnde Sensibilität im Umgang mit regionalen Traditionen kann immer noch zu unnötigen Irritationen führen.

Besonders deutsche Manager, monieren Experten, agieren weiterhin ungeschickt – gerade weil sie fachlich bestens vorbereitet sind, „alle technischen Details“ kennen und die „präzise Ausarbeitung von

Vorschlägen“ parat haben, sagt etwa der Coaching-Experte Matthias Schraner: „Aber exakt das erweist sich auf vielen Märkten im Ausland als eine Schwäche.“

Mit ihrer emsigen Vorarbeit wollten hiesige Führungskräfte für ein gutes Gelingen der Gespräche sorgen. Doch viele Partner fühlten sich von diesem Engagement bevormundet. Sie fragten sich: „Was gibt es noch zu verhandeln, wenn ihr schon mit einem ausgearbeiteten Deal zu uns kommt?“, sagt Schraner, der viele Jahre als Verhandlungsführer für das Bundesinnenministerium gearbeitet hat und heute Führungskräfte fit macht für ihren Auftritt auf dem internationalen Parkett.

Unsensible Manager

Verhandlungspsychologen und Businessstrainer bemängeln, dass es ausgerechnet im Land des Exportweltmeisters den meisten Unternehmen noch immer an Sensibilität für das Thema mangelt. „Viele tun Auslandsverhandlungen noch immer als einen Fall für den Businessknigge ab“, sagt etwa Raphael Schoen, Trainer für internationale Verhandlungsführung in Berlin. Dabei gehe es um viel mehr als nur die Frage, wie man sich anderswo begrüßt: „Wer weiß, wie das Gegenüber bei derartigen Gesprächen tickt, kann sich auch strategisch besser wappnen – und erzielt bessere Ergebnisse.“

Viele deutsche Unternehmen, sagt Schoen, verfahren bei dem wichtigen Thema immer noch hemdsärmelig. Motto: Was bei uns funktioniert, kann anderswo so falsch nicht sein. „Aber das ist ein Trugschluss“, sagt Schoen, der derartige Gespräche über viele Jahre und in mehr als 30 Ländern geführt hat, „auch sehr erfahrene Ver-

handlungsführer können im Ausland ins Stolpern geraten.“

Aufbrausende Franzosen, feilschende Araber, schweigsame Schweden? Wissenschaftlich ist mittlerweile gut belegt, wessen sich Manager aller Nationen seit Jahren schmunzelnd versichern: dass es so etwas wie nationale Stereotypen tatsächlich gibt, auch in Zeiten der Globalisierung.

Verhandlungspsychologen haben daraus Skalen entwickelt, sogenannte Dimensionen, auf denen landestypische Verhaltensweisen verortet sind. Agieren Manager einer Nation gern mit direkten Ansagen, oder bevorzugen sie eine indirekte Kommunikation? Sind sie an einem schnellen Deal interessiert, oder erwarten sie, dass sich der Geschäftspartner viel Zeit nimmt? Treten üblicherweise Entscheider an den Verhandlungstisch, oder senden die Firmen lieber Späher aus, um ein Votum der Gremien vorzubereiten?

Die landesspezifischen Prägungen sind selbstverständlich nicht absolut gültig – und vor allem relational interessant: Die Forscher kommen zu dem Schluss, dass es bei Verhaltensweisen einen besseren oder schlechteren „Match“ gibt. Deutsche etwa kämen mit Gesprächspartnern aus China am Verhandlungstisch meist besser klar als mit Vertretern aus Polen.

Das liege unter anderem am unterschiedlichen Zeitmanagement der Nationen, sagt Uta Herbst, Direktorin der Negotiation Academy Potsdam (NAP). Deutsche Manager besprechen in Verhandlungen am liebsten einen Punkt nach dem anderen und lassen einander ausreden, Polen dagegen handeln meist mehrere Themen parallel ab und reden dabei auch noch durcheinander: ▶

„Deutsche Manager werden bei Verhandlungen ins kalte Wasser gestoßen“

ROMAN TRÖTSCHEL
Organisationspsychologe

„Auf Deutsche wirkt das chaotisch“, sagt Herbst. „Polen wiederum empfinden die deutsche Seite oft als phlegmatisch und desinteressiert.“ Wer derartige Verhaltensmuster im Vorhinein kennt, kann Geschäftstermine im Ausland besser vorbereiten. Für ein Treffen in Japan sollten Manager Herbst zufolge zum Beispiel unbedingt mehr Zeit einplanen – dort ist die Beziehungspflege extrem wichtig. Bei Reisen nach Skandinavien steckt ein Manager am besten sehr viele Produktmuster ein, denn dortige Entscheider testen in der Regel penibel auf Qualität.

Und vor Terminen in China sollte er vielleicht prüfen, wie viele Kollegen er mitnimmt: Das kollektivistisch geprägte Land entsendet gerne bis zu 20 Vertreter in Verhandlungen. Aus taktischen Gründen sollte das eigene Team also nicht zu klein sein.

Ferdinand Lucke geht seit seinem Misserfolg in Porto vor allem spielerischer als zuvor mit kulturellen Vorlieben um: Er schaute sich von Engländern ab, wie sich Kritik in

sehr genauen Blick für die Irritationen hat, die bei Gesprächen zwischen verschiedenen Kulturen zuweilen aufbrechen.

Studiengänge? Universitätsprogramme? BWL-Zweige? Alles Fehlanzeige. Dass Manager mit ihrem kulturellen Fehlwissen alleingelassen werden, sei ein typisch deutsches Phänomen, warnt Roman Trötschel von der Leuphana Universität in Lüneburg. In anderen Ländern gebe es spezielle Trainings für internationale Verhandlungen. Auch werde der Nachwuchs dort besser auf das Geschäft im Ausland vorbereitet.

Die Eliteuniversitäten in den USA, aber auch die asiatischen Business Schools machen ihre Absolventen in entsprechenden Rhetorikseminaren fit für das internationale Geschäft. Trötschel: „In Deutschland dagegen werden junge Manager immer noch ins kalte Wasser gestoßen, wenn es um Verhandlungen im In- und Ausland geht.“

Ein harter Lernprozess, sagt der Organisationspsychologe – und ein unnötiger. Denn empirisches Wissen ist vorhanden. Je

nur zögerlich. „Viele würden am liebsten nicht nur ihre Produkte, sondern auch ihren Verhandlungsstil ins Ausland exportieren“, sagt Herbst. Früher habe sich Deutschland das vielleicht leisten können. Der Westen dominierte den Weltmarkt, alle anderen hatten sich seinem Verhandlungsstil zu fügen. Diese Zeiten sind vorbei: „Mit dem wirtschaftlichen Erstarken ist auch das Selbstbewusstsein etwa der Asiaten am Verhandlungstisch gewachsen“, sagt Herbst.

Notwendige Empathie

Die deutschen Manager müssen sich also bewegen, wollen sie mithalten. Doch sie tun sich schwer damit. „Warum soll ausge-rechnet ich mich denn nach denen richten?“, wird Trainer Raphael Schoen oft in seinen Seminaren gefragt. „Weil man in einem fremden Land auch selten ohne Navigationsgerät Auto fährt“, antwortet der Trainer dann gerne. Er will seinen Klienten helfen, die Gegenseite besser einschätzen zu können. Sie sollen wissen, wo mögliche Konflikte lauern, welche Strategie womöglich am besten passt.

Schoen vermutet, dass sich etwa 80 Prozent aller geplatzen Auslandsdeals mit mangelnder Vorbereitung auf die Verhandlungskultur der Gegenseite erklären lassen. So wie der Fall eines deutschen Automobilzulieferers, der vor einigen Jahren in Spanien ein Werk kaufen wollte. Der Mittelständler schickte damals einen erfahrenen Manager, der den spanischen Immobilienmarkt akribisch analysierte und schließlich 30 Millionen Euro für die Fabrik bot. Die Spanier forderten 46 Millionen.

Geschockt setzte der deutsche Vertreter sein Verhandlungsgeschick ein, handelte die Spanier auf 36 Millionen runter – und bezifferte sein eigenes Zweitgebot, wie in Deutschland üblich, auf einen fairen Wert nahe seiner Wunschsumme: 31,5 Millionen. Daraufhin brachen die Spanier die Verhandlungen empört ab.

Was der Deutsche nicht wusste: In Spanien sind Preisaufschläge von bis zu 50 Prozent üblich. „Hätte er anfangs 18 Millionen geboten, wäre er wahrscheinlich bei seinen gewünschten 30 Millionen gelandet“, sagt Schoen. Und so übernahm am Ende ein Wettbewerber des deutschen Zulieferers kurz darauf das spanische Werk.

Interkulturelle Differenzen werden vor allem vom internationalen Top-Management unterschätzt, sagt Verhandlungsprofi Schraner. Denn hier träfen „Menschen aufeinander, die an denselben Top-Unis studiert, in denselben Metropolen der Welt gelebt und eine gemeinsame, abgehobene Kul-

„Wer weiß, wie das Gegenüber tickt, kann sich strategisch besser wappnen“

RAPHAEL SCHOEN

Trainer für internationale Verhandlungsführung

freundliche Scherze verpacken lässt. Lernte von manchen Japanern die Kunst, auch bei einer Absage goldene Brücken zu bauen. Und übernahm die Gelassenheit vieler Türken, nicht stets das sprichwörtliche Haar in der Suppe zu suchen.

Vor allem aber hat er dabei seinen „sehr deutschen Charakter nicht verloren“, sagt Lucke, der heute als Headhunter mit seiner Familie in Lissabon lebt: „Unpünktlichkeit nervt mich noch immer, auch künstlich aufgebauerte Emotion. Aber sie beeindruckt mich nicht mehr.“ Stattdessen kontert er sie manchmal bewusst mit typisch deutscher Nüchternheit. Gelernt hat er das „on the job“, mit der Hilfe eines Coaches und eines Kollegen in Afrika: Luckes Mentor, der einen

des Jahr erscheinen zwischen 30 und 40 Studien zum Thema, die auf etwa 6000 Verhandlungssituationen basieren. „Wir können Verhandlungsführern also mittlerweile einen gut bestückten Methodenkoffer an die Hand geben, gefüllt mit interkulturellen Fakten, geeigneten Taktiken und psychologischem Wissen“, so Trötschel, „samt einer Anleitung, in welchem Land sie welche Methode bevorzugen sollten.“ Es fehle eben nur an der Vermittlung.

Zwar engagieren sich mittlerweile einzelne Universitäten in Deutschland und schaffen punktuell Angebote. Ein generelles Umdenken aber machen Experten wie Trötschel oder NAP-Direktorin Uta Herbst nicht aus. Und auch die Unternehmen reagierten

tur entwickelt haben“ – und die bei Verhandlungen daher „schnell einen gemeinsamen Diskussionsstil“ finden. Aus dem Blick gerate dabei, wie schwierig solche Gespräche für andere, ungeschulte Mitarbeiter auf unteren Ebenen sind. Oder für Geschäftsführer kleinerer Betriebe.

Ralph-Peter Müller zum Beispiel, Mitgründer und Geschäftsführer des Softwareentwicklers CFTurbo. Mit gerade einmal 20 Mitarbeitern verkauft das Dresdner Unternehmen weltweit Programme zum Entwurf von Turbomaschinen. Als begeisterter Techniker sei er anfangs mit der Überzeugung in Verhandlungen gegangen: Mein Produkt ist gut, das spricht für sich und wird sich deshalb wie von allein verkaufen, erinnert sich Müller. Er täuschte sich. Und war konsterniert, als er feststellen musste: „Die Qualität unserer Software wird im Ausland nicht so gewürdigt, wie ich es aus Deutschland kenne. Ich muss intensiv dafür werben.“

Vorsichtiges Nein

Bei kritischen Nachfragen und insbesondere bei Preisverhandlungen habe er sich anfangs persönlich verletzt gefühlt, sei zum Teil unprofessionell geworden, einmal – in Südamerika – sogar ausgerastet. „Dabei war das nur eine Verhandlungstaktik der Gegenseite – ein Spiel, um auszutesten, was sich rausholen lässt. Durch meine Unerfahrenheit und meine geradlinige deutsche Art habe ich das nicht erkannt und überreagiert.“

Seit zehn Jahren führt Müller nun Verhandlungen überall auf der Welt, vor allem in den USA und Kanada. Auch dort sei nicht immer die beste technische Lösung gefragt. Oft reiche seinen Geschäftspartnern eine gute Lösung, wenn sie dafür schnell verfügbar und günstiger sei. „Für mich als deutschen Ingenieur, der immer nach Perfektion strebt, war das ein Lernprozess.“ Dabei bemerkte er, dass selbst ein einfaches Wort wie „Nein“ in anderen Kulturen ganz unterschiedlich übersetzt wird – die meisten anderen Länder eine derart harte Absage vermeiden.

Das klarste Nein, das er zum Beispiel in den USA je gehört habe, sei der schöne Satz „*This is not my preferred solution*“ gewesen. „Dieses Vage ist manchmal schwieriger zu durchschauen als unsere klare deutsche Absage“, so Müller. „Das weiche Lavieren lässt aber viel mehr Verhandlungsspielräume für spätere Gespräche offen.“

Müller ließ sich coachen, übte, sein Ego zurückzunehmen – und lernte, Verhandlungen als das zu sehen, was sie sind: ein Spiel. Bei dem es hilfreich ist, die Karten der Mitspieler zu errahnen. ■

Frischer Frevel

KOLUMNE KATHARINA MATHEIS, SOMMELIÈRE



Manche Menschen mögen nicht Wein mit Wasser mischen. Dabei schmeckt eine Schorle an warmen Sommerabenden herrlich.

Kennen Sie die Fünf-Finger-Regel? Mit ihrer Hilfe prüfen Menschen in der Pfalz die perfekte Mischung des beliebtesten Getränks ihrer Region: der Weinschorle. Einmal fünf Finger hochkant für die optimale Menge Wein, dann fünf Finger querkant für die optimale Portion Wasser.

Kommt Ihnen das barbarisch vor, sind Sie vermutlich in keinem Weinbaugebiet beheimatet. Denn wo Trauben wachsen, ist die Schorle ein gelebter Alltagstrunk. Man genießt sie zum Feierabend, zum Fußball, zum Sommeressen aus großen Gläsern – in der Pfalz beispielsweise traditionell aus dem Halbliter-„Dubbe“.

Viele Weinfans packt hier das blanke Entsetzen. Wasser in den Wein gießen, das gilt ihnen nicht nur sprichwörtlich als Frevel. Wofür hat der Winzer so viel Mühe in sein Produkt gesteckt? Nur um es zu verwässern? Dabei sagt der Sprudel im Wein mehr über die Qualität des Weins aus, als Sie denken. Denn die Kohlensäure des Mineralwassers vergrößert das Volumen des Weins, Feinheiten seines Geschmacks sind dann noch besser wahrnehmbar. Ein schlechter Wein schmeckt als Schorle noch schlechter. Und nur ein richtig guter Wein ist auch die Basis für eine richtig tolle Schorle – für eine Schobbe, wie wir Fans ihn nennen.

Natürlich sollten Sie weder Weine aus Ihrer Schatzkammer noch Premier Crus verdünnen. Stellen Sie am besten unkomplizierte Qualitätsweine kalt. Was die Rebsorten anbelangt, so können Sie Ihren üblichen Vorlieben folgen. Für eine intensiv aromatische Erfrischung wählen Sie etwa einen Muskateller oder einen Sauvignon Blanc. Probieren Sie dabei ruhig mal feinherbe oder halbtrockene Weine aus, die Ihnen pur zu süß sind. Mit dem Wasser wird die Restsüße reduziert.

Besonders köstlich ist die Weißherbst-Schorle aus rosafarbenen Weinen, die aus roten Trauben gewonnen werden. Sie haben eine sommerlich-fruchtige Art und schöne Beerenaromen, die extrafrisch daherkommen. Die Basis für den Schorle-Klassiker aber ist nach wie vor ein trockener Riesling. Die Kombination aus Säure, Zitrusfrucht und frischem Sprudel wirkt wunderbar animierend. Schorle-Profis wählen nicht nur den Wein mit Bedacht. Sondern auch das Wasser. Dabei gilt die Faustregel: Es kann nicht stark genug sprudeln. Wenn es im Glas nicht ordentlich prickelt, schmeckt die Schorle abgestanden und der Wein zu breit.

Außerdem ist die Sprudelintensität wichtig, wenn wir, wie eingangs angedeutet, zum A und O einer guten Weinschorle kommen: zum richtigen Mischverhältnis.

Wie viel Wasser sollte und darf es maximal sein? Die Fünf-Finger-Regel ist nicht schlecht. Zumal man sie ruhig locker auslegen kann. Das Schönste an der Schorle ist nämlich, dass sie sich leicht variieren, dem individuellen Geschmack prima anpassen lässt. Im Juli und August empfiehlt sich die Sommerschorle: ein fast volles Glas Mineralwasser mit nur einem guten Schuss Wein. Auch zur Selbstberuhigung: Wenn es warm ist, soll man ja viel Wasser trinken. ■