

## Expertenbeitrag

Logistik-heute.de

### **Internationale Verhandlungsführung im Einkauf: Strategien für globalen Erfolg**

*Geopolitische Verschiebungen und zunehmender Kostendruck machen Länder des globalen Südens für das Sourcing deutscher Unternehmen interessant. Doch westliche Verhandlungsstile stoßen hier schnell an ihre Grenzen.*

Ein weitverbreiteter Irrtum ist die Annahme, dass der globale Süden technologisch noch immer hinter Deutschland oder der westlichen Welt zurückliegt. Inzwischen haben einige Schwellenländer technologisch stark aufgeholt. So zeigt etwa eine Studie des australischen Strategic Policy Institute (ASPI), dass China in mehr als 75 Prozent der Schlüsseltechnologien, die für die Zukunft entscheidend sein werden, weltweit führend ist – darunter Künstliche Intelligenz (KI), Quantensensoren, Hochleistungsrechnen, Gravitationssensoren und Raumfahrt. Wer bei Sourcing-Entscheidungen auf nicht mehr zeitgemäße Denkmuster baut, riskiert, Kostenvorteile zu übersehen. Folglich macht es Sinn bei der Lieferantensuche strategisch und systematisch den globalen Süden in den Blick zu nehmen. Erfolgreiches Sourcing in diesen Regionen der Welt erfordert jedoch nicht nur ein tiefes Verständnis lokaler Marktmechanismen und Verhandlungstaktiken, sondern auch die Bereitschaft, technologische Entwicklungen jenseits westlicher Voreingenommenheit neu zu bewerten.

#### **Herkömmliche Verhandlungstrainings bremsen Kostenvorteile**

Um diese Kostenvorteile nutzen zu können, muss man mit Lieferanten entsprechende Abschlüsse erzielen. Hier liegt jedoch das Problem: Lieferanten aus der nicht-westlichen Welt verhandeln oft andersartig. Was lange von Praktikern vermutet wurde, haben inzwischen auch Studien bestätigt: Verhandlungsstile, die in den USA und der westlichen Welt funktionieren, stoßen in nicht-westlichen Ländern – wie etwa China oder Indien – schnell an ihre Grenzen.

Das bedeutet, dass klassische westliche Verhandlungstrainings für internationale Einkaufsverhandlungen oft nicht zielführend sind. Verhandlungstrainings hierzulande sind stark durch den amerikanischen Einfluss geprägt, insbesondere durch die Harvard-Methode. Viele bewährte Methoden, die bei Verhandlungspartnern aus westlichen Ländern greifen, sind in BRICS-Staaten oder anderen nicht-westlichen Regionen wenig wirksam oder

gar kontraproduktiv. Westliche Ansätze basieren auf Annahmen über Transparenz, Rationalität und direkte Kommunikation – Prinzipien, die in vielen nicht-westlichen Verhandlungskulturen einen vollkommen anderen Stellenwert haben. Entsprechend braucht es ein [Verhandlungstraining für den Einkauf](#), das sich gezielt an die Besonderheiten nicht-westlicher Nationen anpasst. Dies gilt im Übrigen auch für das Lieferanten-Management, dessen Andersartigkeit im globalen Süden man nur mit speziell zugeschnittenen [Interkulturellen Trainings](#) begegnen kann.

Bei Verhandlungen ist zum Beispiel der deutsche Hang zur Direktheit ein weitverbreiteter Fehler, zusammen mit der Tendenz auch sensible Themen unmittelbar am Verhandlungstisch zu diskutieren. Während es in Deutschland als professionell gilt, auch Probleme offen anzusprechen und sachlich beziehungsweise rational anzugehen, kann diese Herangehensweise in vielen nicht-westlichen Nationen als unangemessen oder gar beleidigend wahrgenommen werden. In Indien oder China wird ein gewisses Maß an Flexibilität und diplomatisches Feingefühl erwartet. Wer direkt eine Preisreduzierung fordert, riskiert, als respektlos wahrgenommen zu werden – und bringt so unbewusst die Verhandlung ins Stocken.

Hier empfiehlt sich das parallele Verhandeln über Backchannels, um kritische Themen indirekt in einer vertrauten Atmosphäre zu besprechen. Diese Form der Kommunikation erfordert jedoch Zeit für den Vertrauensaufbau – etwas, das in westlichen Ländern oft als ineffizient oder überflüssig erachtet wird. Doch dieses Vertrauen bildet die Grundlage dafür, in kritischen Verhandlungsphasen eine tragfähige Lösung zu finden.

Auch die Bedeutung von Verträgen unterscheidet sich erheblich. Wer mit chinesischen Lieferanten einen Liefervertrag unterzeichnet und davon ausgeht, dass damit alle Verhandlungen abgeschlossen sind, irrt oft. Chinesische Geschäftsleute sehen einen Vertrag häufig lediglich als Ausgangspunkt für eine Geschäftsbeziehung. Das erklärt, warum beispielsweise ein deutsches Unternehmen erstaunt war, als sein chinesischer Lieferant einen 47-seitigen Lieferantenvertrag innerhalb von drei Tagen kommentarlos unterschrieb. Ein Vertrag wird in China als flexible Basis betrachtet; über Streitpunkte einigt man sich dann in der Praxis.

### **Andersartige Verhandlungsstile verstehen**

In vielen Ländern sind hohe Einstiegspreise und langfristige Verhandlungszyklen üblich. Während deutsche Einkäufer oft von realistischen Angebotspreisen ausgehen, setzen Unternehmen in Brasilien, Indien oder China häufig überhöhte Erstangebote, um später strategische Nachlässe zu gewähren. Wer diese Praxis nicht versteht, bezahlt am Ende

überhöhte Preise oder bricht die Verhandlungen aus Empörung über die überzogenen Preise ab.

Diese strukturellen Unterschiede erfordern eine strategische Anpassung: Wer sich frühzeitig mit landestypischen Praktiken vertraut macht und entsprechende Gegenstrategien entwickelt, steigert seine Chancen auf ein wirtschaftlich sinnvolles Verhandlungsergebnis erheblich.

#### DER AUTOR

---



**Dr. Raphael Schoen**

Bild: HHL – Daniel Reiche

Raphael Schoen trainiert Manager im Führen von Verhandlungen. Der promovierte Verhandlungswissenschaftler und langjährige Praktiker arbeitet mit DAX-Konzernen, KMU's, Verbänden und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz zusammen.

Schoen ist bekannt für einen neuen Ansatz zur Maximierung von Verhandlungsergebnissen, der die strategische Analyse und Positionierung von Unternehmen mit der taktischen Verhandlung verzahnt. Durch seine Schulungen hilft er Führungskräften, diese Fähigkeiten zu entwickeln und zu verbessern, um ihre Verhandlungsziele effektiv zu erreichen.

#### ONLINE ZUGRIFF

---

<https://logistik-heute.de/fachmagazin/fachartikel/expertenbeitrag-internationale-verhandlungsfuehrung-im-einkauf-strategien-fuer-globalen-erfolg-206389.html>