



Planung ist der halbe Verhandlungserfolg

Ein Patentrezept für erfolgreiches Verhandeln auf internationaler Ebene gibt es nicht. Persönliche Wertschätzung und Integrität sowie eine akkurate Vorbereitung sind wesentliche Bestandteile des Erfolges.

SERGEY FRANK

DER AUTOR

Sergey Frank ist Internationalisierungsberater und Verhandlungsführer für mittelständische Unternehmen mit langjähriger Erfahrung in den BRIC-Märkten. frank@sergey-frank.com

Verhandlungen beginnen nie am runden Tisch. Dem eigentlichen Treffen gehen immer detaillierte Vorbereitungen voraus, die für die Verhandlung ebenso bedeutsam sind wie die abschliessende Nachbereitung. Die Vorbereitungen und die Entwicklung einer Strategie sind manchmal gar der entscheidende Faktor für den Ausgang der Verhandlung.

Der Verhandlungsstil hängt davon ab, ob es sich bei den Gesprächen um ein «Basargeschäft» handelt, um ein einmaliges Zusammentreffen zweier Geschäftsparteien, oder ob die Parteien bereits eine langfristige Beziehung miteinander pflegen oder eine solche anstreben. Im ersten Fall, zum Beispiel bei einer Auseinandersetzung eines Geschädigten mit der Versicherung des Schadensverursachers wegen Ersatzansprüchen, kann

sich aufgrund der Einmaligkeit der Verhandlung viel Zündstoff ergeben. Hier wird auf die andere Partei nicht unbedingt Rücksicht genommen. Es entsteht eine Gewinn-/Verlustsituation, der Gewinn der einen Partei wird zum Verlust der anderen.

Die zweite Konstellation hingegen birgt die Gefahr, langfristige strategische Überlegungen möglicherweise durch unbedachtes Verhandeln zu zerstören. Insbesondere dieser Art von Verhandlungen muss eine intensive Vorbereitungsphase vorausgehen, in die auch mittel- und langfristige Überlegungen einfließen. Man hat erst dann gut verhandelt, wenn die Person gegenüber gewillt ist, zukünftig erneut zu verhandeln.

Um dies zu erreichen, sollte man schon vor den eigentlichen Gesprächen versuchen, sich auf



Bild: Getty Images/Jupiterimages

seinen Geschäftspartner einzustellen. Je mehr man über ihn weiss – sowohl geschäftlich als auch persönlich – umso besser. Denn das Gegenüber ist nicht nur Repräsentant eines Unternehmens, sondern auch ein Mensch mit Gefühlen wie Angst, Affektion und Freude. Daher ist es am Anfang einer Verhandlung wichtig, sich gegenseitig als Menschen wahrzunehmen und damit ein positives Klima zu schaffen.

Die Landesgebräuche berücksichtigen | Höflichkeit und Gastfreundschaft verstehen sich von selbst. Hinzu kommen das Interesse an der Person des Geschäftspartners, eine offene Kommunikation, freundlicher Blickkontakt und nicht zuletzt eine gewisse Portion Humor. Allerdings haben die nationalen Gepflogenheiten in der verbalen wie

auch nonverbalen Kommunikation einen grossen Einfluss. Deshalb gilt: Informieren Sie sich vor Verhandlungsbeginn über die Eigenheiten des Landes. Ist es beispielsweise üblich, sich per Handschlag zu begrüssen? Welche Kleidung gilt im Land als angemessen?

Vergisst man derartige Aspekte, ist der erste Fauxpas geschehen, bevor nur ein Wort gesprochen wurde. Auch der Einsatz von Humor kann von der Gegenseite anders aufgenommen werden als erwartet. Hinzu kommen einige – vor allem politische – Tabuthemen, die man während des gegenseitigen Kennenlernens je nach Land besser nicht anschneiden sollte.

Wer seinen Verhandlungspartner und speziell dessen Position innerhalb des Unternehmens kennt, kann seine Argumentation darauf ein- ➤

HANDELSEINIG
Vor dem eigentlichen
Verhandlungsgespräch
ist akribische
Vorbereitung gefragt.

Wesentliche Fehler

Mangelnde Vorbereitung

Vorbereitungen und die Entwicklung einer Verhandlungsstrategie sind das A und O einer Verhandlung. Es ist entscheidend, die fachlichen Fakten zu kennen und eine klare Vorstellung davon zu haben, was man erreichen möchte. Zudem muss man sich in seinen Verhandlungspartner hineinversetzen und ihn sowohl als Mensch als auch als Vertreter des Unternehmens mit all seinen (eventuell widersprüchlichen) Interessen wahrnehmen.

Falscher Verhandlungsstil

Der Verhandlungsstil hängt davon ab, ob es sich um eine einmalige Verhandlung handelt oder ob eine längerfristige Zusammenarbeit geplant ist. In der Vorbereitungsphase muss man sich über mögliche längerfristige Interessen klar werden und die Verhandlung entsprechend planen.

Fehlende Systematik und fehlende Flexibilität

Man muss in internationalen Verhandlungen systematisch vorgehen, vielleicht auch mit Hilfe von Checklisten. Andererseits braucht man jederzeit genügend Flexibilität, um von seiner Methodik abzuweichen ohne die Übersicht zu verlieren.

Zeitmangel

Verhandlungen, insbesondere auf internationaler Ebene, dauern länger. Dies muss man sowohl in den kurzfristigen, verhandlungsbezogenen, als auch den mittel- bis längerfristigen, projektbezogenen Planungen bedenken.

> stellen. Sich während der Verhandlungen allein auf seine Intuition zu verlassen, ist nicht immer der beste Weg und führt die Gespräche mitunter in eine ungewollte Richtung.

Eine gute Verhandlungsvorbereitung hat zwei Ziele: Sie bereitet darauf vor, sich mit den zugrundeliegenden Fakten gut auszukennen und hilft, das zu erreichende Verhandlungsziel in seinen konkreten Auswirkungen richtig zu projizieren. Eine fachlich sorgfältige Vorbereitung ist also wichtig. Insbesondere wenn die Verhandlungen auf Englisch geführt werden ist es sinnvoll, die einzelnen fachlichen Besonderheiten im Kopf auszuformulieren, sonst fehlen im entscheidenden Moment möglicherweise die Worte.

Bei der Vorbereitung sollte auch versucht werden, Einwendungen der anderen Partei, soweit sie vorhersehbar sind, zu berücksichtigen, um schnell und angemessen reagieren zu können. Man muss damit rechnen, dass das Gegenüber sich ebenso vorbereitet hat – in einigen Ländern ist die Entwicklung komplexer Verhandlungsstrategien gängige Praxis.

Vertragsverhandlungen müssen auch vom Ablauf her geplant werden und Ziele und Absichten klar sein. Wird das Thema für eine Verhandlung im Voraus präzise bestimmt, läuft diese eher planmäßig ab und ufer nicht aus. Dafür bietet sich etwa eine Gliederung in Hauptthema, Nebenthemen sowie Haupt- und Nebenargumente an. Ein zunächst komplex erscheinender Sachverhalt wird dadurch strukturiert und verständlich, sowohl in sich selbst als auch für den Partner. Zudem werden mögliche Verständigungsprobleme aufgrund von Sprachbarrieren reduziert.

Fehlende Zeit verhindert Planung | Eine gründliche Vorbereitung ist der beste Grundstein für eine erfolgreiche Verhandlung. In der Realität mangelt es, insbesondere aus Zeitgründen, oft an einer derartigen Planung. Die Parteien gehen meist wenig vorbereitet und mit einer ihrer Meinung nach richtigen und damit unfehlbaren Lösung in die Verhandlung. Konflikte sind programmiert.

Es empfiehlt sich daher grundsätzlich, genügend Zeitreserven für die Vorbereitung wie auch die Verhandlung einzuplanen, da Zeitdruck zu unerwünschten Ergebnissen führen kann. Der Zeitfaktor wird oft zum Druckmittel, insbesondere bei internationalen Verhandlungen. Vor

Bestimmende Elemente im persönlichen Gespräch Grafik



Abhängig von der Herkunft der Verhandlungspartner spielen diese vier Elemente eine unterschiedlich gewichtige Rolle. Quelle: Frank, S. (2011)

allem in angloamerikanischen Ländern besteht der Grundsatz «Time is of the essence», der eine möglichst schnelle Vorgehensweise in internationalen Verträgen und Projekten indiziert.

Aber gilt diese auf Schnelligkeit fokussierte Vorgehensweise überall? Es ist unmöglich, die Frage, wie man zeitlich am besten vorgeht, vollständig zu beantworten. Die Grafik auf dieser Seite zeigt eine Möglichkeit, die Situation länderspezifisch wirksam aufzulösen.

Das Gesicht wahren lassen | Im persönlichen Gespräch, aber zum Teil auch in der schriftlichen Kommunikation spielen vier Elemente eine herausragende Rolle: Auf der einen Seite die Persönlichkeit (das Ego) sowie der Zeitfaktor, die Meilensteine und Prozesse. Sie prägen eine Verhandlungsatmosphäre, wie sie vornehmlich in Deutschland, aber auch in den USA besteht. Auf der anderen Seite gilt die «Gesichtswahrung», ein Aspekt, dem in hierarchisch geprägten Ländern wie zum Beispiel Russland und China sowie in Südostasien und Fernost eine überaus wichtige Rolle zukommt. Dort, wo Vertrauen essenziell für eine Geschäftsbeziehung ist, spielen persönliche Wertschätzung und Integrität eine wesentliche Rolle.

Zusätzlich kommt dem Sprachverständnis eine immense Bedeutung zu. Dort, wo zum Beispiel in Englisch als Fremdsprache kommuniziert wird und der Aspekt der Gesichtswahrung den Verhandlungspartner davon abhält, unverständliche Sachverhalte aufzuklären, kommt es leicht zu Missverständnissen und natürlich auch zu Zeitverlust.

Eine detaillierte zeitliche Planung ist jedoch nicht nur für die Verhandlungsgespräche vonnöten. Nahezu jedes Auslandsengagement bedarf einer zumindest mittelfristigen Betrachtungswei-

se. Wenn nach einem Jahr die zunächst optimistisch prognostizierte Entwicklung nicht einsetzt, beenden viele Unternehmen ihr Engagement. In Unkenntnis oder unter zu geringer Beachtung des Zeitfaktors verlieren sie so viel Geld, Zeit und Energie. Es ist daher besser, vorsichtig sowie mittelfristig zu planen und vor allem einen anderen Zeitfaktor als in Zentraleuropa anzusetzen. So redet man in Russland vom Zeitfaktor 4 und in China vom Zeitfaktor 6. Das bedeutet, dass Verhandlungen in Russland mitunter viermal länger dauern als in der Schweiz und in China entsprechend sechsmal länger.

Humor kann, muss aber nicht unbedingt eine Rolle spielen in internationalen Verhandlungen. Prinzipiell muss man mit Anekdoten vorsichtig sein, vor allem zu Beginn: Die Fettnäpfchen, in die man durch unbedachte Äusserungen treten kann, sind zahlreich. Häufig erlebt man, dass unangemessene Witze über die Situation des Landes gemacht werden, ohne zuvor die Einstellung des Gastgebers hierzu herausgefunden zu haben. Dann ist Humor kein «Eisbrecher», im Gegenteil: er wirkt peinlich und mitunter kontraproduktiv.

Humor kann jedoch helfen, die allgemeine Situation des Landes mit einem Augenzwinkern zu schildern. Fragt man beispielsweise einen Schweizer und einen Russen «was ist der Unterschied zwischen einem Optimisten und einem Pessimisten?», wird der Schweizer das bekannte Beispiel des für einen Optimisten halbvollen und für einen Pes-

simisten halbleeren Glases anführen. Der Russe hingegen wird das Ganze eher philosophisch betrachten. Nach seiner Interpretation wird der Pessimist sagen: Die Situation ist so schlecht, schlechter kann sie nicht werden. Wohingegen der Optimist antwortet: Doch sie kann. <

Erfolgreich im Ausland

Viele Schweizer Unternehmen haben ihren internationalen Wirkungskreis in den vergangenen Jahren kontinuierlich ausgebaut. Die Serie «Wie Schweizer Unternehmen in aufstrebenden Ländern Erfolg haben» erläutert in zehn Artikeln wesentliche Aspekte der Internationalisierung und gibt praktische Tipps, wie Unternehmer ihr Auslandengagement erfolgreich und nachhaltig bestreiten können.

| Nr. | Thema |
|-----|---|
| 1-2 | Internationalisierung richtig angehen |
| 3 | Auf die Nuancen kommt es an |
| 4 | Planung ist der halbe Verhandlungserfolg |
| 5 | Wie Ethik und Compliance im Unternehmen weltweit durchzusetzen sind |
| 6 | Wie mit Korruption umzugehen ist |
| 7/8 | Welche Rolle die Politberatung spielt |
| 9 | Wie Schlüsselpersonen im Ausland rekrutiert, entwickelt und ans Unternehmen gebunden werden |
| 10 | Worauf es in der Kommunikation ankommt |
| 11 | Wissens- und Innovationsmanagement |
| 12 | Wie ein globales Krisenmanagement aussieht |



ABACUS 
version internet

ABACUS Business Software – Version Internet

- > Vollständig neu in Internetarchitektur entwickelte ERP-Gesamtlösung
- > Skalierbar und mehrsprachig
- > Rollenbasiertes Benutzerkonzept
- > Unterstützung von Software-as-a-Service (SaaS)
- > Lauffähig auf verschiedenen Plattformen, Datenbanken und Betriebssystemen

www.abacus.ch

