

Hohenheimer Working Papers

Wirtschafts- & Unternehmensethik

Lehrstuhl 560 D

No. 12 (2012)

**Internationales Verhandlungsmanagement:
Verhandlungserfolg mit Unternehmen
der BRIC-Länder.**

**Eine ökonomische, kulturelle und ethische
Betrachtung**

Simon Graner

TABELLENVERZEICHNIS	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	V
1. METHODE UND ZIEL DER ARBEIT	1
2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	3
2.1. Merkmale und Begriffserklärung von Verhandlungen.....	3
2.2. Wirtschaftsregionen der Welt.....	4
2.3. Kulturelle und ethische Besonderheiten der BRIC-Länder	5
3. INTERNATIONALES VERHANDLUNGSMANAGEMENT	10
3.1. Merkmale und Notwendigkeit von Verhandlungsmanagement	10
3.2. Die fünf Ablaufschritte des Verhandlungsmanagements.....	11
3.2.1. Verhandlungsanalyse	11
3.2.2. Verhandlungsorganisation	12
3.2.3. Verhandlungsvorbereitung	14
3.2.3.1 Verhandlungsgegenstände	14
3.2.3.2 Verhandlungsmotive, -ziele, -strategien und -taktiken	15
3.2.3.3 Verhandlungsrahmen	23
3.2.3.4 Reporting der Verhandlungsvorbereitung	24
3.2.4. Verhandlungsführung.....	24
3.2.5. Verhandlungscontrolling	28
3.3. Ethisches Fehlverhalten in Verhandlungen	30
4. EMPIRISCHE ERHEBUNG.....	33
5. VERHANDLUNGSERFOLG MIT UNTERNEHMEN DER BRIC-LÄNDER	35
5.1. Brasilien.....	35
5.2. Russland	44
5.3. Indien.....	54
5.4. China	62
6. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT	74

ANHANG	VI
Anhang 1: Verhandlungsvorbereitungsreport	VI
Anhang 2: Fragebogen.....	VIII
Anhang 3: Auswertung des Fragebogens.....	XXXIII
Anhang 4: Handlungsempfehlung für Verhandlungen mit Unternehmen der BRIC-Länder	XXXIII
LITERATURVERZEICHNIS	LXVII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Formblatt für einen Verhandlungsvorbereitungsreport	VI
Tabelle 2: Fragebogenauswertung A.....	XXXIII
Tabelle 3: Fragebogenauswertung B.....	XXXIV
Tabelle 4: Fragebogenauswertung C.....	XXXVI
Tabelle 5: Fragebogenauswertung D.....	XXXVII
Tabelle 6: Fragebogenauswertung E.....	XLV

Abkürzungsverzeichnis

Assocham	Associated Chambers of Commerce and Industry
BATNA	Best Alternative To Negotiated Agreement
BDÜ	Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V.
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BRIC	Brasilien, Russland, Indien und China
bspw.	beispielsweise
ca.	circa
CI	Corruption Index
CII	Confederation of Indian Industry
d.h.	das heißt
DACH	Deutschland, Österreich und Schweiz
etc.	et cetera (und so weiter)
FDI	Foreign Direct Investments
FICCI	Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry
IGCC	Indo German Chamber of Commerce
km ²	Quadratkilometer
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
o.A.	ohne Autorangabe
o.g.	oben genannt
o.J.	ohne Jahresangabe
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verlagsangabe
PwC	PricewaterhouseCoopers
RTX	Russischer Aktienindex
sog.	sogenannt
TI	Transparency International
z.B.	zum Beispiel

Alle Abkürzungen sind im Singular, gelten aber auch für den jeweiligen Plural.

1. Methode und Ziel der Arbeit

Der brasilianische Geschäftspartner lehnte plötzlich den Vorschlag zur zeitlichen Optimierung eines Produktionsprozesses vehement ab, der ihm unterbreitet wurde. Nachdem ein Mitglied des Verhandlungsteams auf die Idee kam, den Vorschlag ins Portugiesische zu übersetzen, akzeptierte der Verhandlungspartner aber sofort. Es stellte sich heraus, dass der Brasilianer nur das Wort "vorziehen" mit "bevorzugen" verwechselte – Ein Wort, das die brasilianische Kultur vom zeitlichen Empfinden her nicht akzeptiert.¹

In Russland kam ein deutscher Unternehmer wegen fehlender Genehmigungen nicht zum Geschäft. Problem waren fehlende einflussreiche Freunde in den Behörden. Als er einflussreiche Leute kennenlernte, einigten sich die Beteiligten mit den Behörden in weniger als einer halben Stunde – Dank „Vitamin B“.²

In einer Verhandlung mit Indern werden abgeschlossen geglaubte Details ständig wieder neu verhandelt. Erst nach dem Überreichen einer Schwarzwälder Kuckucksuhr durch einen deutschen Verhandlungspartner konnte die Verhandlung plötzlich erfolgreich abgeschlossen werden – Wertschätzung drückt sich in Indien auch durch Gastgeschenke aus.³

Mit chinesischen Geschäftspartnern scheiterte eine deutsche Unternehmerin, obwohl sie das in China so wichtige Beziehungsnetzwerk („Guanxi“) zum Kunden aufgebaut hatte und beachtete, dass vor dem Geschäft der Mensch im Mittelpunkt steht (Konfuzius' Weisheit). Ihr Fehler war Ihre Bekleidung mit Jeans und Bluse, worüber sie in den Augen des chinesischen Geschäftspartners als unseriös eingestuft wurde.⁴

Dieses Working Paper trägt den Titel „Internationales Verhandlungsmanagement: Verhandlungserfolg mit Unternehmen der BRIC-Länder – Eine ökonomische, kulturelle und ethische Betrachtung“. Es sollen folgende Fragestellungen beantwortet werden: Wer sind die Länder, mit denen es sich lohnt /lohnen wird Geschäfte zu machen? Wie sollen Geschäfte mit Unternehmen dieser bestimmten Länder über internationale Verhandlungen eingefädelt und abgewickelt werden?

¹ Vgl. Karriere.de (2006) Obmann, o.S.

² Vgl. Karriere.de (2006) Obmann, o.S.

³ Vgl. Karriere.de (2006) Obmann, o.S.

⁴ Vgl. Karriere.de (2006) Obmann, o.S.

Wie können deutsche Unternehmen ihre Performance in diesen Ländern verbessern, wenn sie schon dort operieren? Wie können deutsche Unternehmen mit Unternehmen dieser Länder einen ökonomischen Verhandlungserfolg erzielen, ohne einen kulturellen und ethischen Kodex der verhandelnden Länder zu verletzen, was das Geschäft eventuell gefährden würde?

Das erste Feld stellt die theoretischen Fundierung dar, das zweite Feld ist das Verhandlungsmanagement im internationalen Bezug und das dritte Feld das Erzielen von Verhandlungserfolg mit Unternehmen der BRIC-Ländern aus deutscher Sicht.

In der theoretischen Fundierung wird der Leser an die Verhandlungen herangeführt. Nach einer allgemeinen Einführung in Verhandlungen folgen die Unternehmensverhandlungen, die im weiteren Verlauf der Arbeit fokussiert werden. Folgend werden die Wirtschaftsregionen der Welt mit den Industrie- und Entwicklungsländern im Allgemeinen und die heranwachsenden Wirtschaftsmächte Brasilien, Russland, Indien und China im Speziellen betrachtet, die als sog. „BRIC-Länder“ bezeichnet werden. Im letzten Teil der theoretischen Fundierung wird die Kultur und Ethik allgemein, sowie Unternehmenskultur und Unternehmensethik speziell definiert, und es werden die unternehmenskulturellen und unternehmensethischen Orientierungen der zu analysierenden Länder dargestellt.

Die Notwendigkeit von Verhandlungsmanagement eröffnet das dritte Kapitel „Internationales Verhandlungsmanagement“, hierauf folgen die Besonderheiten internationaler und interkultureller Verhandlungen.

Der Verfasser geht dann mit dem Kapitel „Verhandlungserfolg mit Unternehmen der BRIC-Länder weiter ins Detail. Mit den unternehmenskulturellen und -ethischen Grundlagen aus dem zweiten Kapitel soll hier ganz speziell geprüft und analysiert werden wie deutsche Unternehmen sich kulturell und ethisch zu verhalten haben um eine Verhandlung mit Unternehmen aus Brasilien, Russland, Indien und China zu einem ökonomischen Erfolg als Verhandlungsziel zu steuern.

Eine Handlungsempfehlung mit Vorschlägen für das Verhandlungsmanagement mit den jeweiligen Ländern ist im letzten Anhang zu finden. Die Handlungsempfehlung wird in kurzen Sätzen formuliert und für jedes Land der BRIC-Länder einzeln erstellt. Sie kann somit für Verhandlungen mit Unternehmen der jeweiligen Länder als Begleiter fungieren.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Merkmale und Begriffserklärung von Verhandlungen

Eine Verhandlung hat fünf grundlegende Merkmale: „Multipersonalität /Multiorganisationalität“, „Zielkongruenz“, „Präferenzkonflikt“, „Einigungsraum“ und „Interaktionsprozess“. Nach Voeth /Herbst (2009) ist eine Verhandlung ein gemeinsamer Entscheidungsprozess zwischen zwei oder mehr Parteien, die mindestens teilweise unterschiedliche Präferenzen haben. Den Prozess versuchen die Parteien zu ihren Gunsten zu beeinflussen, bis es zu einer Einigung über ein oder mehrere Objekte kommt. Somit kann jede Austauschsituation, auf die die oben genannten fünf Merkmale zutreffen, als „Verhandlung“ bezeichnet werden.⁵

Im englischen Sprachgebrauch wird der Begriff „verhandeln“ oft ohne Unterscheidung mit „to negotiate“ und „to bargain“ benutzt.⁶ Lewicki et al. (1998) übersetzen „bargaining“ mit „feilschen“, und „negotiation“ wird als „formaler Problemlösungsprozess“ dargestellt.⁷ Dieser begrifflichen Abgrenzung möchte sich der Verfasser in vorliegender Arbeit anschließen.

Die oben definierten Verhandlungen werden täglich im privaten, politischen und geschäftlichen Umfeld geführt. Ihr Ablauf im privaten Bereich ist vollkommen anders als z.B. der Ablauf geschäftlicher internationaler Verhandlungen. Im Folgenden liegt der Fokus nur auf Verhandlungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Betriebswirtschaftlich bedeutet, dass an der Verhandlung Mitarbeiter von Unternehmen teilnehmen, die die Verhandlungen direkt oder indirekt für ihr Unternehmen ausführen. Unterscheiden lassen sich die Verhandlungen in formelle und informelle Verhandlungen und in ihrem Latenzgrad mit der Frage, ob die Verhandlungen auch als Verhandlungen wahrgenommen werden. Auch eine Unterscheidung bezüglich der Organisationszugehörigkeit in intraorganisationale, interorganisationale und gesellschaftspolitische Verhandlungen ist möglich. Der Funktionsbezug ist eine Möglichkeit der Differenzierung, z.B. in Einkaufs-, Vertriebs- oder Personalverhandlungen.⁸ Saner (2008) unterscheidet komplexe Verhandlungen in bilaterale und multilaterale Verhandlungen.⁹ Unterschieden wird bei Verhandlungen auch nach dem Häufigkeitsgrad einer Verhandlung. Wird einmalig verhandelt, ist keine

⁵ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 5.

⁶ Vgl. u.a. Rubin /Brown (1975), S. 2; Stephenson (1981); Lax /Sebenius (1986), S. 6; Collin et al. (1994), S. 597; Myerson (1997); Merz et al. (2002), S. 58; Moffitt /Bordone (2005), S. 120 ff. und Oliver (2006), S. 3 ff.

⁷ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 3, nach Lewicki et al. (1998).

⁸ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 5 ff.

⁹ Vgl. Saner (2008), S. 217.

Folgeverhandlung absehbar und somit auch kein weiteres Geschäft. Verhandlungspartner werden in einer einmaligen Verhandlung versuchen all ihre Präferenzen durchzusetzen, wenn es sein muss auch durch egoistisches oder unfaires Verhalten, denn es gibt keine Folgeverhandlungen in denen dieses Verhalten aufgedeckt oder geahndet werden könnte. Bei mehrmaligen Verhandlungen ist zu berücksichtigen, dass das heutige Verhandlungsverhalten Auswirkungen auf spätere Verhandlungen haben kann.¹⁰ Abschließend unterscheiden Purdy /Nye (2000) noch nach der Abwicklungsform einer Verhandlung. Die Abwicklungsformen sind face-to-face Verhandlungen, Verhandlungen über Videokonferenzen, telefonische, schriftliche und elektronische Verhandlungen.¹¹

Für die vorliegende Arbeit werden private und politische Verhandlungen ausgeschlossen und nur Unternehmensverhandlungen betrachtet.

2.2. Wirtschaftsregionen der Welt

Industrieländer, Entwicklungsländer, Schwellenländer, BRIC-Länder, Regionen der ersten, zweiten und dritten Welt, Emerging-Markets, Neue Emerging Markets und Tiger-Länder sind Begriffe, die in den Medien und in der Fachliteratur oft zitiert und kontrovers diskutiert werden.¹²

Die Gruppe der Entwicklungsländer lässt sich in unterentwickelte Länder Afrikas, Asiens und Lateinamerikas, sowie Schwellenländer, Transformationsländer, BRIC-Länder, Tiger-Länder und Neue Emerging Markets einteilen. Die BRIC-Länder bestehen aus Brasilien, Russland, Indien und China. Die Volkswirtschaften der BRIC-Länder sind exportfähig entwickelt und im Gegensatz zu den Tiger-Ländern besteht die Möglichkeit über die Binnenwirtschaft zu bestehen und zu wachsen. Die BRIC-Länder gelten als Vorstufe der Schwellenländer.¹³ Jim O'Neill, der Chef-Volkswirt der Investmentbank Goldman Sachs, gab ihnen den Namen „BRIC-Länder“ oder „BRIC-Staaten“.¹⁴ Jedem Land der BRIC-Länder wird ein spezifischer Wettbewerbsvorteil nachgesagt. Brasilien gilt aufgrund seiner Landwirtschaftsprodukte als die „Plantage“ der Welt, Russland wegen seiner strategischen Rohstoffe als das „Rohstofflager“ der Welt, Indien sei das „Büro“ (IT- und andere Dienstleistungen) der Welt und China stellt die „Werkbank“ (verarbeitende Industrie) der Welt dar.¹⁵ Das

¹⁰ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 14.

¹¹ Vgl. Purdy /Nye (2000), S. 164 ff.

¹² Vgl. Heese (2009), S. 9.

¹³ Vgl. Heese (2009), S. 13.

¹⁴ Vgl. Hutzschenreuter (2009), S. 67.

¹⁵ Vgl. Heese (2009), S. 13.

Bruttoinlandsprodukt¹⁶ der BRIC-Länder lag im Jahr 2003 bei rund 15,0 % des Bruttoinlandsprodukts der G6-Länder (USA, Japan, Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien).¹⁷ Der Anteil am Welt-Bruttoinlandsprodukt (Welt-BIP) im Jahr 2007 war mit 8.760 Milliarden US\$ von 60.600 Milliarden US\$ und somit nur knapp 14,5 % ebenfalls gering, jedoch wird in den nächsten Jahrzehnten ein starker wirtschaftlicher Anstieg dieser Länder erwartet.¹⁸ Die jährlichen wirtschaftlichen Wachstumsraten der BRIC-Länder liegen zwischen 5,0 % und 10,0 %, im Gegensatz zu den Wachstumsraten der Europäischen Union, die nur zwischen 1,0 % und 3,0 % liegen. Mit 2,8 Milliarden Einwohnern vereinen die BRIC-Länder ca. 40,0 % der Weltbevölkerung und können somit einen großen Kundenmarkt mit einem niedrigen Lohnkostenniveau bedienen.¹⁹ Für das Jahr 2020 wird ein Anteil am Welt-BIP von 28,0 % prognostiziert, 39,0 % für das Jahr 2030, 50,0 % für das Jahr 2040 und 60,0 % für das Jahr 2050. Da es sich nur um Prognosen handelt und die Zahlen im zeitlichen Verlauf angepasst werden müssen, sind diese jedoch in ihrer prognostizierten Stärke sehr beeindruckend.²⁰

2.3. Kulturelle und ethische Besonderheiten der BRIC-Länder

Nach der Definition von Kutschker /Schmid (2008) soll in vorliegender Arbeit der Begriff Kultur betrachtet werden:

„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“²¹

Laut Usunier /Walliser (1993) wird diese Grundgesamtheit von einer Gruppe von Menschen geteilt und hilft einem Individuum bezüglich der Entscheidungsfindung, Möglichkeiten, Gefühlen, sowie Art und Weise des Handelns.²² Folglich kann ein Individuum verschiedene Kulturen mit verschiedenen Gruppen teilen, z.B. die Unternehmenskultur mit Arbeitskollegen oder eine ethnische Kultur mit Menschen

¹⁶ Das Bruttoinlandsprodukt ist die zu Marktpreisen bewertete Summe aller erstellten Produkte und Dienstleistungen eines Landes. (Vgl. Hutzschenreuter (2009), S. 67.)

¹⁷ Vgl. Hutzschenreuter (2009), S. 67.

¹⁸ Vgl. Koubek (2010), S. 326.

¹⁹ Vgl. Hutzschenreuter (2009), S. 67 f.

²⁰ Vgl. Wilson /Purushothaman (2003), S. 4.

²¹ Kutschker /Schmid (2008), S. 672.

²² Vgl. Usunier /Walliser (1993), S. 23.

gleicher ethnischer Herkunft.²³ Moralische Normen der Unternehmenskultur drücken sich in einer ehrlichen, gerechten und offenen Art und Weise in Verhandlungen aus. Auch moralisches Verhalten variiert je nach Kulturraum. Rechtlich-politische Normen sind je nach Kulturkreis ebenfalls verschieden und ein profundes Wissen über die Rechtsordnung des Landes des Verhandlungspartners sowie ihre Einhaltung ist unabdingbar.²⁴ Politisch-rechtliche Differenzen haben sogar Einfluss bis auf die Vertragstreue. In China z.B. gilt nach einer Verhandlung das vertraglich fixierte Dokument nicht als unumstößlich und wird sogar später nachverhandelt. Der Vertrag gilt als Abkommen einer freundschaftlichen Kooperation.²⁵

Für erfolgreiche internationale /interkulturelle Verhandlungen ist es also wichtig, bewusst und sensibel mit unterschiedlichen kulturellen Normen und Werten umzugehen. Wenn sich Individuen mit der Kultur ihres Gegenübers und den kulturellen Verhaltensunterschieden beschäftigen, können Verhaltensabweichungen richtig interpretiert werden. Kulturspezifisches Wissen eröffnet Verhandlungsspielräume, diese wiederum öffnen die Möglichkeit der zielgerichteten Umsetzung von Verhandlungstaktiken, um den größtmöglichen Verhandlungserfolg zu erzielen. Ohne genaue Kenntnisse über Kultur und Ethik im Allgemeinen und ein diesbezügliches Management im Unternehmensbezug, führen internationale /interkulturelle Verhandlungen nur rein zufällig zu optimalen Ergebnissen.²⁶

Ethik ist „in“ sagt Kreikebaum (1996) im Vorwort seines Standardlehrbuchs „Grundlagen der Unternehmensethik“.²⁷ Der Begriff Ethik steht für die Wissenschaft, die sich mit Moral und Ethos als Gegenstand des ethischen Reflektierens beschäftigt. Sie ist somit die Lehre von der Moral. Werte und Normen, die in einem abgegrenzten Kulturkreis gelebt werden, werden als Moral bezeichnet. Die Kultur eines Kulturkreises beeinflusst Normen bezüglich Verhalten und Einstellungen, verinnerlicht diese und sieht sie als verbindlich an, wie z.B. die Moral des Christentums.²⁸ Die Ethik lässt sich in normative, deskriptive Ethik und Metaethik unterteilen. Moralische Auffassungen, die sich durch Empirie vorfinden lassen, versucht die deskriptive Ethik für Individuen und Gruppen zu erfassen und zu betrachten.²⁹ Im Gegensatz zur deskriptiven Ethik nimmt die normative Ethik Stellung, setzt verbindlichen Regeln und Normensysteme voraus und sagt wie gehandelt werden soll. Die Metaethik hingegen, ist in der Ethik auf einer höheren Stufe positioniert, und hat

²³ Vgl. Usunier (2003), S. 100.

²⁴ Vgl. Gawlik (2004), S. 36 f.

²⁵ Vgl. Vermeer (2002), S. 169 f.

²⁶ Vgl. Gawlik (2004), S. 39.

²⁷ Vgl. Kreikebaum (1996).

²⁸ Vgl. Kreikebaum et al. (2001), S. 6.

²⁹ Vgl. Kreikebaum (1996), S. 10.

als wissenschaftlichen Untersuchungsgegenstand die Ethik selbst.³⁰ In der ethischen Betrachtung des internationalen Verhandlungsmanagements, in den folgenden Kapiteln, wird auf die Metaethik verzichtet. Die deskriptive Ethik kommt zur Geltung, jedoch soll vor allem zu ethischem Verhandlungsverhalten Stellung genommen werden und abschließend pro Land aufgezeigt werden, wie ökonomisch, kulturell und ethisch gehandelt werden soll. Die Unternehmensethik ergänzt gesetzliche Normen durch andere Normen, die für Öffentlichkeit, Stakeholder und auch für die Unternehmensleitung bedeutsam sind.³¹ Bei vielen, nicht nur international tätigen, größeren Unternehmen gibt es mittlerweile ethische Standards, nach denen jeder Mitarbeiter arbeitet. Jedes Unternehmen muss moralisch einwandfrei handeln und sich Grundwerte zu Recht legen, die alle, im Interesse des Unternehmens Handelnde, u.a. in Bezug auf allgemeine ethische Standards und Beziehungen zu Verhandlungspartnern, einhalten.³²

Grundlage eigenen kulturellen und ethischen Verhaltens ist eine gute Einstellung zu sich selbst und ein gutes Moralverständnis. Respekt, Achtung, Freundlichkeit und Bedachtheit sind Werte, die weltweit zu den Grundbausteinen guter Manieren gehören. In jedem Fall von Verhalten darf nie die Selbstachtung verloren werden. Ein Beispiel ist der kulturelle Brauch des Umtrunks in Russland mit Geschäftspartnern, was für den deutschen Geschäftspartner nicht bedeuten darf, sich so zu betrinken, dass er sich am nächsten Tag dafür schämen muss. Sich im Ausland gut zu benehmen heißt nicht sich zu verstellen oder eigene Grundwerte zu missachten.³³

Brasilien ist das einzige Land in Südamerika, in dem Portugiesisch gesprochen wird. Sehr viel Relevanz sollte der Sprache, den Hierarchien und dem Temperament zugesprochen werden.³⁴ Brasilianer leben in einem Land mit viel Wasser, Sonne und großen Flächen mit viel fruchtbaren Böden. Dieser Reichtum ist dafür verantwortlich, dass Konzepte bezüglich Knappheit, Haushalten und Planen bis heute nicht vorhanden sind. Auf das Zeitempfinden der Brasilianer wirkt sich bis heute aus, dass durch den natürlichen Reichtum Brasiliens nie minutiös z.B. Saat und Ernte geplant werden musste. Brasilien hat eine multikulturelle Bevölkerung aus Europäern, Ureinwohnern, Asiaten und Afrikanern, die friedlich miteinander leben. Da es nie Bürgerkriege gab, gibt es auch kein aktives Demokratiebewusstsein und

³⁰ Vgl. Homann /Lütge (2004), S. 12 f.

³¹ Vgl. Götzelmann (2010), S. 37.

³² Vgl. Kotler et al. (2011), S. 133.

³³ Vgl. Oppel (2008), S. 207 f.

³⁴ Vgl. Oppel (2008), S. 197 f.

viele Missstände werden deshalb heute einfach akzeptiert. Bürokratie, hohe Steuern und ein träges Rechtssystem sind Auslöser des Misstrauens gegenüber staatlichen Institutionen und gesellschaftlichen Regeln, die durch Schlitzohrigkeit versucht werden auszutricksen. Da Regeln und Vorschriften nicht akzeptiert werden, beruhen Geschäftsbeziehungen vor allem auf dem persönlichen Verhältnis zwischen den Geschäftspartnern. Für Brasilianer wirken Deutsche distanziert und unkommunikativ, aber sie werden für Disziplin und Ideenreichtum geschätzt. Außerdem stammen viele Brasilianer von deutschen Einwanderern ab und deutsche Unternehmen tragen einen großen Anteil an der Industrialisierung Brasiliens.³⁵

Die russische Kultur grenzt sich klar von den Wertmaßstäben des „Westens“ ab und betont immer wieder den russischen Gemeinschaftssinn gegenüber dem westlichen Individualismus. In der breiten Bevölkerung wird der Westen gerne für gegenwärtige Probleme durch frühere Handlungen verantwortlich gemacht.³⁶ Die Körpersprache in Russland ist in öffentlichen Situationen zurückhaltend und in privaten Situationen sehr offen und intensiv. In Russland gilt das Prinzip der Über- und Unterordnung, welches sich in Befehlsgehabe und Unterwürfigkeit ausdrückt. Vielen westlichen Unternehmen macht das fehlende Lächeln russischer Geschäftspartner zu schaffen. Russen sind begeistert von Pompösem, Prächtigem und Machtvollem, haben offenkundigen Ethnozentrismus und sind Patrioten. Oft sprechen Russen schlecht über Situationen in ihrem Land aber meistens möchten Sie, dass der Gast auf die schönen Dinge verweist, die Land und Kultur zu bieten haben.³⁷

Die indische Kultur ist eine sog. „Clans-Kultur“. Nur wenige können es sich leisten das Haus frühzeitig zu verlassen und bleiben somit länger in familiärer Obhut als im Westen. Die Gesellschaft lebt ökonomisch sparsam und der Sohn der Familie ist für das finanzielle Überleben der Familie zuständig.³⁸ Der traditionelle Unternehmens-Patriarch behandelt seine Mitarbeiter und deren Familien wie als würden sie zum eigenen, erweiterten Familienkreis gehören und erwartet hierfür aber sehr viel Treue und Loyalität. In der haben aufgrund der starken Hierarchien oft fehlende Eigeninitiative. Ein klares „Nein“ erhält man in Indien nur selten, ein klares „Ja“ hingegen bedeutet nicht immer eindeutige Zustimmung. Eher verlassen können sich deutsche Unternehmen auf die jungen indischen Manager, die oft im Ausland studiert haben

³⁵ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 1 f.

³⁶ Vgl. Löwe (2004), S. 178.

³⁷ Vgl. Löwe (2004), S. 187 ff.

³⁸ Vgl. Krack (2007), S. 35.

und die internationalen Gepflogenheiten kennen, doch in jedem Fall ist eine Zustimmung, z.B. für ein geplantes Vorgehen einer Problemlösung, stets zu hinterfragen.³⁹

Unternehmenskultur (企業文化) in China setzt sich aus den Begriffen Unternehmen (企業) und Kultur (文化) zusammen. Von der Sprache her steht Kultur als Begriff wie Tee-Kultur, während Kultur im Unternehmensbezug in der westlichen Welt eher mit Management oder Organisation assoziiert wird, deshalb wird in China Unternehmenskultur eher über Kulturfaktoren im engeren Sinne definiert.⁴⁰ In China arbeiten viele Frauen in leitenden Positionen. Sie sind keine Quoten-Besetzungen und sollten nicht unterschätzt werden. Frauen in Führungspositionen westlicher Unternehmen werden in Verhandlungen anerkannt. Kulturelle Grundlage einer jeden Geschäftsbeziehung in China ist "Guanxi", das Beziehungsnetzwerk, sowie der Begriff "Gesicht". Im Geschäftsleben „viel Gesicht zu haben“ bedeutet Respekt zu bekommen, weil man sich aus ethischer Sicht persönlich integer verhält. „Gesicht verlieren“ tut jener, der gegen die Moral handelt und bloßgestellt wird. Das "Gesicht" steigt mit Reichtum oder seiner Position im Unternehmen. In China wird aus diesem Grund in namhaften Unternehmen oft viel weniger Geld bezahlt als in unbekannteren Firmen um diese kulturelle und ethische Besonderheit auszunutzen.⁴¹

³⁹ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 1 f.

⁴⁰ Vgl. Sun (2006), S. 35.

⁴¹ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 1 f.

3. Internationales Verhandlungsmanagement

3.1. Merkmale und Notwendigkeit von Verhandlungsmanagement

Erfolgreiches Verhandeln hat für Unternehmen eine große Bedeutung, deshalb ist ein durchdachtes Verhandlungsmanagement unabdingbar.⁴² Voeth /Herbst (2009) leiten für einen Verhandlungsmanagement-Ansatz ab, dass dieser prozessorientiert gestaltet und in verschiedene Aufgabenbereiche aufgeschlüsselt sein soll:

1. Verhandlungsanalyse,
2. Verhandlungsorganisation,
3. Verhandlungsvorbereitung,
4. Verhandlungsführung und
5. Verhandlungscontrolling

Jeder einzelne Punkt wird als Verhandlungsphase bezeichnet, in dem bestimmte Tools und Instrumente eingesetzt werden, um die Verhandlung effektiv und effizient zu gestalten.⁴³ Der Abstand vom „Versuchs- und Irrtumslernen“ und der kulturelle Aspekt des Verhandlungsmanagements ist unbedingt zu beachten, da z.B. eine lange Geschäftsbeziehung mit einem chinesischen Unternehmen durch kulturelle Missgeschicke in einer Verhandlung in wenigen Sekunden beendet sein kann.⁴⁴

Die Besonderheiten internationaler Verhandlungen sind unterschiedliche sozio-kulturelle Hintergründe der Verhandelnden, unterschiedliche Gesellschafts- und Organisationsstrukturen sowie sprachliche Unterschiede.⁴⁵ Interkulturelles Management muss geschärft werden für Geschäftsessen und Tischkultur, die richtige Garderobe zum richtigen Anlass zu tragen, Verhalten und Auftreten weiblicher Fach- und Führungskräfte, Auftreten und Verhalten allgemein, Körpersprache und Kommunikation, sowie für das adäquate Verhalten in allen möglichen Situationen im Zielland.⁴⁶ Erfolgreiche internationale Verhandlungskompetenz besteht aus fachlich-struktureller, soziokultureller und kommunikativer Kompetenz.⁴⁷ Verhandlungsstil und Verhandlungsprozess sind kulturabhängig und nur durch kulturelles Verständnis können internationale Verhandlungen erfolgreich sein. Grundlegende Verhaltensmuster sind langfristige Beziehungen anzustreben,

⁴² Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 28 ff.

⁴³ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 32 ff.

⁴⁴ Vgl. Oppel (2008), S. 83.

⁴⁵ Vgl. Erbacher (2005), S. 145.

⁴⁶ Vgl. Wannewetsch (2009), S. 8.

⁴⁷ Vgl. Erbacher (2005), S. 150 f.

gründliche Vorbereitung der Verhandlung, Zuhören lernen, sensibler Umgang mit der Zeit, Flexibilität und Vermeidung von Verallgemeinerungen im Kulturkontext.⁴⁸ Eine direkte Ausdrucksweise ist in vielen Ländern sehr unhöflich und kann den Gesprächspartner beleidigen oder sogar verletzen. In Indien z.B. muss man auch private Dinge besprechen und in Russland darf man z.B. nie nach der Toilette fragen.⁴⁹ In Indien ist das polychrone Zeitverständnis zu verstehen und in Russland hat der Rund-um-Service des Gastes höchste Priorität. In Brasilien ist die Akzeptanz der portugiesischen Sprache wichtig und der Aufbau einer freundschaftlichen Beziehung, während in China der Umgang mit den Essens-Stäbchen wichtig ist und zu wissen, dass immer der Chef die Entscheidungen trifft, diese aber ausführlich mit seinen Mitarbeitern diskutiert, auch wenn sie längst feststeht.⁵⁰ Dies nur um einige der kulturellen und ethischen Besonderheiten bezüglich Gepflogenheiten, Bräuchen und Verhaltensweisen in internationalen /interkulturellen Geschäftsbeziehungen und Verhandlungen mit Unternehmen der BRIC-Länder voranzugreifen.

3.2. Die fünf Ablaufschritte des Verhandlungsmanagements

3.2.1 Verhandlungsanalyse

Die Verhandlungsanalyse besteht aus der verhandlungsübergreifenden Analyse, in der die Verhandlungen dahingehend geprüft werden, ob Managementaufgaben besonders zu berücksichtigen sind und der verhandlungsbezogenen Analyse, in der bestimmte Verhandlungen detailliert untersucht werden, z.B. nach der Ausgangssituation des Verhandlungspartners oder nach der Historie der Verhandlung.⁵¹

In der verhandlungsübergreifenden Analyse wird dargestellt, dass vor allem Verhandlungen wichtig sind, die für das Unternehmen effizient sind, d.h. das Verhandlungsergebnis ist für das Unternehmen ökonomisch wichtig. Außerdem ist Verhandlungsmanagement bei wichtigen Verhandlungen durchzuführen, bei denen das Unternehmen nicht sicher ist, ob ein potenzieller Verhandlungserfolg ohne Weiteres erwirkt werden kann. Das Verhandlungsmanagement kann also von der Bedeutung des Verhandlungsergebnisses und dem Schwierigkeitsgrad des Verhandlungsprozess abhängig gemacht werden. Geringe Bedeutung des Verhandlungsmanagements besteht, wenn der Schwierigkeitsgrad des Verhandlungsprozesses und die Bedeutung des Verhandlungsergebnisses gering

⁴⁸ Vgl. Gawlik (2004), S. 165.

⁴⁹ Vgl. Opperl (2008), S. 207.

⁵⁰ Siehe hierzu ausführlich Kapitel 5.

⁵¹ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 38.

sind. Steigen Bedeutung und Schwierigkeitsgrad beide oder eines von beiden an, steigt auch die Bedeutung des Verhandlungsmanagements. Geringe Verhandlungsmanagementbedeutung heißt nicht, dass das Management der Verhandlung außen vor gelassen werden soll, sondern nur, dass in geringerem Umfang die Verhandlung gemanagt wird.⁵² Der Schwierigkeitsgrad einer Verhandlung kann davon abhängen, dass der Verhandlungspartner als schwierig eingestuft wird, oder die Verhandlungshistorie z.B. mit Versäumnissen oder einem „Loss of Face“⁵³ eines Verhandlungspartners belastet ist.⁵⁴

In einem sog. „Verhandlungs-Portfolio“ kann auf jeder Unternehmensebene (Top-Management nach Unternehmensbereich, Bereichsmanagement nach Produkten, Produkt-Management nach Kunde) die Verhandlung nach Bedeutungs- und Schwierigkeitsgrad positioniert werden.⁵⁵

Resultiert aus der verhandlungsübergreifenden Analyse, dass ein umfassendes Verhandlungsmanagement für eine Verhandlung notwendig ist, so folgt daraufhin die verhandlungsbezogene Analyse. In der verhandlungsbezogenen Analyse werden in einem ersten Schritt alle relevanten Informationen bezüglich verhandelnden Unternehmen, Verhandlungsobjekt, Verhandlungsgegenständen, Verhandlungsführenden und Verhandlungshistorie gesammelt. Die verhandelnden Unternehmen bezüglich ihrer wirtschaftlichen Lage zu kennen, kann viel über ihre Verhandlungsmacht aussagen, bei einem Verhandlungsobjekt und Verhandlungsgegenstand (z.B. Produkt und Preis) das Marktpreisniveau und gängige Rabatte zu kennen, kann hingegen die eigene Verhandlungsmacht stärken. Durch Kenntnisse über den Verhandlungspartner oder das gegnerische Verhandlungsteam lassen sich Fehlbesetzungen im eigenen Verhandlungsteam vermeiden. Die Verhandlungshistorie zu kennen lässt Schlüsse über das zukünftige Verhandlungsverhalten bezüglich Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken zu.⁵⁶

3.2.2 Verhandlungsorganisation

Für die in der Verhandlungsanalyse als wichtig eingestufte Verhandlung werden im Schritt der Verhandlungsorganisation Zuständigkeiten festgelegt. Die Teilaufgaben der Verhandlungsorganisation sind die Bestimmung der Verhandlungsparteien, vor

⁵² Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 38 f.

⁵³ Der sog. „Loss of Face“ ist ein Gesichtsverlust in einer Verhandlung und gehört zur Verhandlungstaktik der „Gesichtswahrung“, die in vorliegender Arbeit auf S. 23 erläutert wird.

⁵⁴ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 42 f.

⁵⁵ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 44 ff.

⁵⁶ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 46 ff.

allem bei Verhandlungen mit mehr als einem Verhandlungspartner dahingehend, ob mit allen gleichzeitig oder nacheinander verhandelt wird. Als zweite Teilaufgabe der Verhandlungsorganisation erfolgt die Besetzung des eigenen Verhandlungsteams. Hier wird entschieden wer verhandelt und wie viele Mitglieder sich im Verhandlungsteam befinden. Die dritte Teilaufgabe ist die Aufgabenverteilung innerhalb des besetzten Verhandlungsteams.⁵⁷ Bis es überhaupt zu einer Verhandlung und einem Verhandlungspartner bei einer Verhandlung mit indischen und chinesischen Unternehmen kommt, muss wieder der so wichtige und zeitaufwendige Aufbau von Beziehungen genannt werden.⁵⁸ Die Stärke der Verhandlungsorganisation ist im interkulturellen Kontext vor allem von der o.g. Bedeutung der Verhandlung, der Länge des Auslandseinsatzes, des Projekts- und Verhandlungsumfangs, der Region des Verhandlungspartners, seinem Bekanntheitsgrad, den bereits gemachten Auslandserfahrungen und der Einstellung gegenüber dem Verhandlungspartner abhängig. Auslandserfahrungen, Sprachkenntnisse und Wissen über die Kultur des Ziellandes sind wesentliche Teile individueller kultureller Verhandlungsorganisation.⁵⁹

Voeth /Herbst (2009) nennen das Buying-Center-Rollenkonzept⁶⁰ nach Webster /Wind (1972) als Möglichkeit der Differenzierung von typischen Rollen innerhalb von Verhandlungen.⁶¹ Die erste Rolle dieses Konzepts ist der „Decider“, der häufig eine Person in hoher hierarchischer Position ist, die die Entscheidungen fällt. Vom „Organizer“ wird erwartet, dass er für den Verhandlungsablauf verantwortlich ist. Diese Rolle benennt Verhandlungstermine und legt organisatorische Rahmenbedingungen fest. Der „Influencer“ hat keine Entscheidungsbefugnis, allerdings scheint er andere Teammitglieder beeinflussen zu können. Der „Gatekeeper“ steuert den Informationsfluss im Verhandlungsteam und zwischen den Verhandlungsteams. Der „Affector“, als letzte Rolle, ist derjenige, der vom Verhandlungsergebnis nach der Verhandlung persönlich oder bezüglich seiner Tätigkeit beeinflusst wird und deshalb ein großes Interesse daran hat, ob und wie das Verhandlungsergebnis zustande kommt. Die Rollen sind nicht unabhängig voneinander und stehen in wechselseitigen Beziehungen.⁶² Die fachliche, prozessuale und entscheidungsbezogene Aufgaben- und Kompetenzverteilung in Verhandlungsteams können sich überschneiden, deshalb gilt als unabdingbar, dass vor jeder

⁵⁷ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 50.

⁵⁸ Vgl. Oppel (2006), S. 110 f. und Oppel (2008), S. 80 f.

⁵⁹ Vgl. Gawlik (2004), S. 368.

⁶⁰ Die Buying-Center-Analyse ist nach Voeth /Herbst (2009), S. 66 eine „Analyse von Einkaufsgremien in Kundenorganisationen“.

⁶¹ Es gibt noch andere Rollenkonzepte, die Calder (1977), S. 194 übersichtlich darstellt.

⁶² Vgl. Webster /Wind (1972), S. 35 und S. 78 ff.

Verhandlung festgelegt wird, wer der Verhandlungsführende (Negotiator) ist, wer die Verhandlungsgegenseite analysiert und die Zwischenergebnisse bewertet (Commander) und wer am Schluss die Entscheidung trifft (Decision-Maker).⁶³

3.2.3 Verhandlungsvorbereitung

In der Verhandlungsvorbereitung sollte das „Worüber“, „Wie“ und „Wo“ der anstehenden Verhandlung hinterfragt werden. „Worüber“ bedeutet die eigentlichen Verhandlungsgegenstände zu identifizieren und zu analysieren, „Wie“ steht für das Analysieren der Gegenseite und das grundsätzliche Festlegen der eigenen Ziele, Strategien und Taktiken und „Wo“ tangiert den Verhandlungsrahmen, d.h. den Verhandlungsort und die Verhandlungsmedien.⁶⁴

3.2.3.1 Verhandlungsgegenstände

Bei der Identifikation der Verhandlungsgegenstände führen sich die Verhandelnden vor Augen, über welche Gegenstände eines Objekts verhandelt wird. Als Verhandelnder werden alle möglichen Verhandlungsgegenstände genau identifiziert und zu beachten ist, dass auch die Gegenseite Präferenzen bezüglich der Verhandlungsgegenstände haben wird.⁶⁵

In einem zweiten Schritt werden die Verhandlungsgegenstände detailliert analysiert. Unterschieden wird in dieser Analyse auf einer ersten Ebene zwischen kompatiblen (keine Präferenzunterschiede) und nicht-kompatiblen Verhandlungsgegenständen. Bei nicht-kompatiblen Verhandlungsgegenständen wird auf einer zweiten Ebene in distributive (fixes Win-Set) und integrative (variables Win-Set) Verhandlungsgegenstände unterschieden. Voeth /Herbst (2009) nennen das Orangen-Beispiel von Fisher /Ury (1981) in dem sich zwei Schwestern um eine Orange streiten. Sie aufzuteilen bedeutet die Orange ist ein distributiver Verhandlungsgegenstand und hat somit ein fixes Win-Set. Wenn eine Schwester mehr von der Orange bekommt, bekommt die andere Schwester weniger. Durch Rücksprache und Kommunikation untereinander, sehen die Schwestern, dass eine Schwester nur die Schale für eine Backmischung braucht und die andere nur das Fruchtfleisch zum Verzehr. Aus der Orange wird somit ein integrativer Verhandlungsgegenstand mit einem variablen Win-Set. So entsteht eine Optimallösung, die jedoch nur durch intensive

⁶³ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 74 ff.

⁶⁴ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 82.

⁶⁵ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 83 ff.

Auseinandersetzung mit den Verhandlungsgegenständen auch aus Sicht der Verhandlungspartner entsteht, oder sich eben erst im Verlauf einer Verhandlung herauskristallisiert.⁶⁶ Nach der Identifikation und Analyse der Verhandlungsgegenstände besteht die Möglichkeit die Verhandlungsgegenstände zu erweitern („Side Deals“) oder einzuengen („Excluding“). Side Deals gibt es zeitbezogen (Verbindung einer aktuellen Verhandlung mit einer ähnlichen oder gleichen Verhandlung in der Zukunft), objektbezogen (Verhandlungsposition bei einem Verhandlungsobjekt auf eine andere Verhandlung mit einem anderen Verhandlungsobjekt übertragen) und partnerbezogen (Drittpartei mit einschließen, z.B. es wird abgesprochen, dass eine vereinbarte Lohnsteigerung nur so lange gültig ist, wie mit keiner Drittpartei eine höhere Lohnsteigerung vereinbart wird).⁶⁷ Aus der Verhandlung Verhandlungsgegenstände für mögliche Folgeverhandlungen vorerst auszuschließen („Excluding“) kann bei Verhandlungsgegenständen mit großen Präferenzunterschieden, nachrangiger Bedeutung, angenommenen Präferenzänderungen für zukünftige Verhandlungen oder die in keiner Wechselbeziehung zu anderen Verhandlungsgegenständen stehen, in Betracht gezogen werden.⁶⁸

3.2.3.2 Verhandlungsmotive, -ziele, -strategien und -taktiken

Verhandlungsmotive, -ziele, -strategien und -taktiken ergeben zusammen das Verhandlungsverhalten jeder Verhandlungspartei. Dieses Verhandlungsverhalten muss für die eigene, sowie für die Gegenseite analysiert werden. Ein Verhandlungsmotiv stellt einen generellen Beweggrund für eine Verhandlung dar, das Verhandlungsziel hingegen ist eine gewünschte Ausprägung des Ergebnisses der Verhandlung über einen Verhandlungsgegenstand. Das Verhandlungsmotiv ist eine Triebkraft für das Verhandlungsziel, die im Hintergrund existiert. Um die aus den Motiven angesetzten Verhandlungsziele erreichen zu können, werden Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken benötigt. Die Verhandlungstaktik ist das konkrete Verhalten in einer Verhandlung und die Umsetzung einer zu Grunde liegenden Verhandlungsstrategie, die darstellt, wie das gewünschte Verhandlungsziel erreicht werden soll.⁶⁹ Verhandlungsziele der Gegenseite sind prognostizierbar, Verhandlungsmotive hingegen schwer ersichtlich, und nur mit geeigneten Methoden aufzudecken.⁷⁰ Voeth /Herbst (2009, S. 99 ff.) nennen nach Tolman (1932) das Means End-Konzept

⁶⁶ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 86 ff.

⁶⁷ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 91 ff.

⁶⁸ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 95 ff.

⁶⁹ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 97 ff., nach Bacharach /Lawler (1981) und Kutschker (1972).

⁷⁰ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 99.

als einfache Möglichkeit, an die Verhandlungsmotive der Gegenseite zu gelangen. Beim Means-End-Konzept wird angenommen, dass Merkmale („Means“) einer Lösung (in diesem Fall Verhandlungslösung) nach den im Hintergrund stehenden Zielen („Ends“) beurteilt werden. Darauf baut laut Voeth /Herbst (2009, S. 100) das „Laddering“-Verfahren nach Gutman (1982) und Olson /Reynolds (1983) auf, in dem durch ständiges Hinterfragen eine Kausalkette entsteht, durch die dann auf die Hintergrundmotive rückgeschlossen wird.

Bei den Verhandlungszielen wird in Ergebnis- und Prozessziele unterschieden. Ergebnisziele sind Ziele bezüglich der Verhandlung über einen Verhandlungsgegenstand, können aber auch über den Verhandlungsgegenstand hinaus definierte Ziele sein. Ziel kann auch sein, dass zu den eigenen Zielen auch die Gegenseite ihre Ziele erreicht, eine Gleichverteilung des Win-Sets entsteht und daraus eine langfristige Geschäftsbeziehung resultiert.⁷¹ Das Unterziel eines Ergebnisses wird als „Reservationslösung“ bezeichnet und das Wunschergebnis ist die sog. „Aspirationslösung“⁷².⁷³ Wird die Reservationslösung in einer Verhandlung unterschritten, kann es zu einem sofortigen Abbruch der Verhandlung kommen, die Reservationslösung wird deshalb auch als K.O.-Ausprägung bezeichnet. Die Aspirationslösung gibt es in punktueller und vektorieller Form. Die punktuelle Aspirationslösung ist der Wunsch nach einem genauen Verhandlungsergebnis, die vektorielle Aspirationslösung nur die grobe Zielrichtung.⁷⁴ In einer Verhandlung wird die Verhandlungsmasse („bargaining zone“) verteilt. Je stärker bei einer solchen distributiven Verhandlung eine Verhandlungspartei seine Ziele durchsetzt, desto weniger profitiert die andere Verhandlungspartei von der bargaining zone.⁷⁵ Zum Beispiel ist der Wunschpreis des Verkäufers 65 € (Aspirationspreis des Verkäufers) und der Wunschpreis des Käufers 50 € (Aspirationspreis des Käufers). Da der Reservationspreis des Käufers (70 €) über dem Reservationspreis des Verkäufers (35 €) liegt, ist eine Einigung möglich, die beide Seiten besser stellt. Hier liegt eine „maximale bargaining zone“ vor - wird auch als „Win-Set“ bezeichnet.⁷⁶ Wenn der Reservationspreis des Verkäufers über dem Aspirationspreis des Käufers liegt, kann der Käufer sein Wunschergebnis nicht erreichen. Das gleiche gilt, wenn der Reservationspreis des Käufers unter dem Aspirationspreis des Verkäufers liegt. Wenn beide Fälle eintreten wird die bargaining zone als „minimal“ bezeichnet und

⁷¹ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 101 ff.

⁷² „Aspirare a qualcosa“ aus dem italienischen übersetzt bedeutet u.a. „etwas erstreben“ oder „etwas anstreben“.

⁷³ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 102, nach Walton /McKersie (1965); Pruitt (1981); Raiffa (1982), S. 38 ff. und White /Neale (1994), S. 305.

⁷⁴ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 103 f.

⁷⁵ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 102, nach Walton /McKersie (1965).

⁷⁶ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 105.

es ist ein schwieriger Verhandlungsprozess zu durchlaufen.⁷⁷ Denkbar wäre ebenfalls, dass der Reservationspreis des Käufers unter dem Reservationspreis des Verkäufers liegt, somit gäbe es keine Verhandlungsmasse.⁷⁸

Ein „BATNA“ (Best Alternative To Negotiated Agreement) auf der Ebene der Verhandlungsgegenstände stellt die Reservationslösung dar. Auf der Ebene der Gesamtlösung wird der Verhandlende eine Lösung nur dann akzeptieren, wenn alle Verhandlungsgegenstände, die Nutzen stiften, in der Summe einen größeren Nutzen bringen als das BATNA. Für die eigenen Verhandlungsstrategien und die Festlegung des Ausstiegszeitpunkts (Exit) aus der Verhandlung ist die Kenntnis des BATNA's auf beiden Ebenen unabdingbar. Liegt auf einer Verhandlungsseite kein BATNA vor und die Verhandlungspartner wissen das, ist die Verhandlungsposition der Verhandlungspartei ohne BATNA sehr schlecht. In jedem Fall wird eine Partei ohne BATNA auf einem nicht-transparenten Markt dem Verhandlungspartner vortäuschen ein BATNA zu haben, auf transparenten Märkten jedoch ist dies sehr schwierig.⁷⁹

Verhandlungsziele gibt es nicht nur hinsichtlich Verhandlungsergebnissen, sondern auch bei Verhandlungsprozessen. Dies können prozessbezogene ökonomische Ziele (Effizienzziele) und mittelbar ökonomische Ziele sein.

Abschließend werden die Verhandlungsziele der verschiedenen Verhandlungsgegenstände verglichen und gewichtet, da nicht bei allen Verhandlungsgegenständen die Aspirationslösung erreicht werden wird. Es ist davon auszugehen, dass in einer Verhandlung die Verhandlungsgenseite bei einigen Verhandlungsgegenständen dem Verhandlungspartner entgegenkommen wird, bei anderen jedoch stärker verhandelt und weniger zu einem Entgegenkommen bereit sein wird. Da die Ausprägungen der Verhandlungsgegenstände nicht alle ökonomisch sind, ist es schwierig zu sagen, inwiefern am Preis Einbußen akzeptiert werden können, wenn die technische Funktionalität dafür besser ist.⁸⁰ Mit chinesischen Verhandlungspartnern ist solches Entgegenkommen mit Vorsicht zu genießen, da sie dem deutschen Verhandlungspartner zwar entgegenkommen, um ein Entgegenkommen zu erwirken, aber auch beschlossene Verträge nochmals in Frage stellen und ihr Entgegenkommen eventuell hinterher wieder nachverhandeln. Verträge werden in China nur als feierliche weitere Kooperation betrachtet.⁸¹

⁷⁷ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 106.

⁷⁸ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 106.

⁷⁹ Vgl. Fisher et al. (1991), S. 100; Isenberg (1998), S. 42 f.; Voeth /Herbst (2009), S. 107 ff., nach Fisher et al. (2004) und Kim /Fragale (2005).

⁸⁰ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 116.

⁸¹ Vgl. Vermeer (2007), S. 161 ff.

Mit Hilfe der sog. „Conjoint-Analyse“⁸² lassen sich valide Nutzenwerte für Verhandlungsgegenstände ermitteln.⁸³ Aus dem Ergebnis einer Conjoint-Analyse resultiert aus der Größe der Nutzenspanne (höchster Nutzenwert minus des niedrigsten Nutzenwertes), welcher Verhandlungsgegenstand die größte Präferenz besitzt.⁸⁴

Nach den Verhandlungsmotiven und den Verhandlungszielen sind die eigenen Verhandlungsstrategien vor dem Hintergrund der Verhandlungsstrategien der Verhandlungspartner zu definieren. Die meisten in der Literatur als Strategien ausgewiesenen Empfehlungen werden von Voeth /Herbst (2009, S. 122.) aber als kurzfristige Taktiken eingestuft. Verhandlungsstrategien lassen sich in Ergebnisstrategien und Prozessstrategien aufteilen. Die Ergebnisstrategien nach Lewicki et al. (1998) sind Konkurrenz-, Anpassungs-, Kooperations-, Vermeidungs- und Kompromissstrategien. In der Ergebnisstrategie muss sich der Verhandlende überlegen, in welcher Art und Weise Verhandlungsinteressen durchgesetzt, und inwiefern die Interessen der Gegenseite beachtet werden. Die folgend dargestellten Strategien richten sich danach, wie die Verhandlungspartner eigene und gegnerische Interessen betrachten.⁸⁵ Nach Gawlik (2004) bezeichnete Thomas (1976) diese Strategien als „Konfliktstrategien“.⁸⁶ Interkulturell wird in Kapitel 5 dann geprüft, ob die Strategien aufgrund der vorherrschenden Kultur der BRIC-Länder überhaupt angewendet werden können.

Die Konkurrenzstrategie ist die Verhandlungsstrategie, bei der alleine oder zum Großteil, die eigenen Verhandlungsinteressen verfolgt werden. Sie bezieht sich auf das optimale Ergebnis der aktuellen Verhandlung und lässt Auswirkungen auf spätere Verhandlungen außen vor. Sinnvoll ist diese Strategie, wenn die Verhandlung nur einmalig geführt wird.⁸⁷ Diese Strategie ist für Verhandlungen mit asiatischen Verhandlungspartnern demnach eigentlich auszuschließen.⁸⁸ Passend für die asiatische Geschäftskultur über Beziehungen ist die Anpassungsstrategie, die das Gegenteil der Konkurrenzstrategie darstellt. Hier agiert der Verhandlende vor allem für die Erfüllung der Interessen der Gegenpartei. Bei der Konkurrenzstrategie ist die Beziehung zum Verhandlungspartner irrelevant, bei der Anpassungsstrategie jedoch zentrales Anliegen. Sinnvoll ist die Anpassungs-

⁸² Siehe hierzu Luce /Tukey (1963), S. 1 ff.; Green /Rao (1971), S. 355 ff. und Backhaus et al. (2008), S. 451 ff.

⁸³ Vgl. und siehe hierzu Voeth /Herbst (2009), S. 116 f.

⁸⁴ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 117 ff.

⁸⁵ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 122 ff.

⁸⁶ Vgl. Gawlik (2004), S. 151, nach Thomas (1976).

⁸⁷ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 124, nach Lewicki et al. (1998).

⁸⁸ Vgl. Oppel (2006), S. 110 f. und Oppel (2008), S. 80 f.

strategie, wenn sich die Verhandlungspartei vom Verhandlungspartner in zukünftigen Verhandlungen Vorteile verspricht, eventuell für ökonomisch interessantere Folgeprojekte.⁸⁹ Vor dem Verfolgen der Konkurrenzstrategie sollte stets geprüft werden, ob eine Kooperationsstrategie möglich ist. In der Kooperationsstrategie sollen beide Verhandlungsparteien als Gewinner aus der Verhandlung hervorgehen. Dies funktioniert allerdings nur wenn ein Teil der Verhandlungsgegenstände integratives Potenzial aufweist und über alle Verhandlungsgegenstände gleichzeitig und nicht sukzessive verhandelt wird. Bei einem sukzessiven Verhandeln distributiver Verhandlungsgegenstände wäre eine Kooperationsstrategie nicht möglich. Eine Kooperationsstrategie ist auch dann nicht möglich, wenn der Verhandlungspartner parallel eine Konkurrenzstrategie verfolgt, oder sich der Kooperationsstrategie verschließt. Die Vermeidungsstrategie ist ein destruktives Verhandlungsverhalten und nur sinnvoll, wenn kein Einigungsinteresse besteht. Da jede Verhandlung Geld kostet, scheint diese Verhandlungsstrategie ineffizient, kommt in der Praxis jedoch vor.⁹⁰

Alle Ergebnisstrategien bedürfen einer Konzessionsplanung, bei welchen Verhandlungsgegenständen Entgegenkommen gezeigt werden soll und in welcher Abfolge. Auf eine Konzession muss immer eine Gegenkonzession folgen.⁹¹ Zu einem Verhandlungserfolg mit China gehören auch die schon genannten Nachverhandlungen nach Vertragsabschluss.⁹² Diese Phase bei Verhandlungen mit Chinesen könnte als weitere Phase der Zugeständnisse betrachtet werden.

Die Prozessstrategien bestehen aus ökonomischen und mittelbar-ökonomischen Zielen. Die Strategien zur Erreichung ökonomischer Prozessziele sind Strategien der Verhandlungskostenvermeidung und Strategien der Verhandlungskosten-delegation.⁹³ Als mittelbar-ökonomische Ziele wurden obenstehend die prozessualen Präferenzen genannt, die Kooperativität, Emotionalität, Offenheit, Fairness, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Benehmen sind. Die Strategien diesbezüglich sind die beziehungsorientierte Prozessstrategie, die auf diese prozessualen Präferenzen großen Wert legt, während die transaktionsorientierte Prozessstrategie genau diese nicht beachtet, weil nur die Transaktion und nicht die Geschäftsbeziehung im Mittelpunkt steht.⁹⁴

⁸⁹ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 125.

⁹⁰ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 125 ff.

⁹¹ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 137, nach Putnam /Jones (1982).

⁹² Vgl. Vermeer (2007), S. 161 ff.

⁹³ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 132 f.

⁹⁴ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 133 f.

Als Verhandlungstaktiken nennt Ruhleder (1987 und 1992) die Taktik der „gemeinsamen Problemlösung“, die Taktik der „Drohung“ und die Taktiken der „unfairen Dialektik“. Zur „unfairen Dialektik“ gehören die „Vorwurfs-Taktik“ und die „Ad-Personam-Taktik“. Die „Vorwurfs-Taktik“ kritisiert die Sache und die „Ad-Personam-Taktik“ den Verhandlungspartner selbst.⁹⁵ Als effiziente und faire Verhandlungstaktiken gelten die „Fragetechnik“ und die Taktik des „Einwandes“.⁹⁶ Es gilt, dass der der Fragen stellt die Verhandlung führt.⁹⁷ In der Taktik der „Fragetechnik“ werden offene, geschlossene und rhetorische Fragen, sowie Gegen-, Angriffs-, Motivations- und Kontrollfragen gestellt.⁹⁸ Zur Taktik des „Einwandes“ gehören die Methoden der Vorwegnahme, der Rückfrage, des Einwandes selbst („Ja aber“), der Ablenkung, der Offenbarung, der Umkehrung und der Rückstellung.⁹⁹ In internationalen Verhandlungen gelten die Taktiken der „Fragetechnik“ und des „Einwandes“ nur als nebensächliche Verhandlungstaktiken.¹⁰⁰

Voeth /Herbst (2009) unterscheiden in ergebnisbezogene und prozessbezogene Taktiken. Die Ergebnistaktiken setzen vorgegebene Ergebnisstrategien und die Prozesstaktiken vorgegebene Prozessstrategien um. Ergebnistaktiken sind z.B. das „1. Angebot“, „Reziprozität“, „Versprechungen“, „Selektives Lügen“ und „Argumentationsordnung“. Prozesstaktiken hingegen sind interaktionsbezogene Taktiken („Rollenspiele“, „Zeitspiele“, etc.), kommunikative Taktiken („Asymmetrische Kommunikation“, „Höhere Instanzen“, etc.) und partnerbezogene Taktiken („Umarmung“, „Schmeicheleien“, „Gesichtswahrung“, etc.).¹⁰¹

Die „Ergebnistaktik“ des „1. Angebot“ sieht vor, dass das erste Angebot in einer Verhandlung nicht hinausgezögert wird. Mit einer guten Vorbereitung der eigenen und der gegnerischen Verhandlungsmotive und -ziele, die die gegnerischen Reservations- und Aspirationslösungen beinhalten, wird das erste Angebot dem Verhandlungspartner keine großen Zugeständnisse machen. Das erste Angebot gilt als sog. „kognitiver Anker“, da sich der Verhandlungspartner danach immer an diesem ersten Angebot orientieren muss. Ein sofortiges Gegenangebot („Gegenanker“) ist die beste Antwort auf den kognitiven Anker des ersten

⁹⁵ Vgl. Ruhleder (1992), S. 237 ff. und Ruhleder (1987), S. 1041.

⁹⁶ Vgl. Ruhleder (1992), S. 249 ff.; Ruhleder (1987), S. 1035 ff. und Dommann (1987), S. 34 ff. und S. 45 ff.

⁹⁷ Vgl. Dommann (1987), S. 34 f.

⁹⁸ Vgl. Ruhleder (1992), S. 249 ff.; Ruhleder (1987), S. 1036 ff. und Dommann (1987), S. 38 ff.

⁹⁹ Vgl. Ruhleder (1992), S. 265 ff.; Ruhleder (1987), S. 1033 ff. und Dommann (1987), S. 70 ff.

¹⁰⁰ Vgl. Gawlik (2004), S. 376.

¹⁰¹ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 134 f.

Angebots.¹⁰² Putnam /Jones (1982) nennen als Ergebnistaktik die „Reziprozität“, die besagt, dass in einer Verhandlung Geben und Nehmen immer abwechselnd erfolgen muss.¹⁰³ Schweizer et al. (2006) erweitert die Ergebnistaktiken mit der „Versprechungen-Taktik“, bei der in einer aktuellen Verhandlung Interessen durchgesetzt werden wollen, indem Zusagen für zukünftige Verhandlungen oder zukünftiges Verhalten gemacht werden.¹⁰⁴ „Selektives Lügen“ ist das bewusste Zurückhalten von Informationen, die Verfremdung von Informationen oder das Einbringen von Unwahrheiten. Selektives Lügen kann auch noch nach der Verhandlung aufgedeckt werden, was zu harten Folgeverhandlungen führt. Verhalten in der jetzigen Verhandlung kann durch selektives Lügen Folgen für spätere Verhandlungen haben.¹⁰⁵ Auch aus moralischer Sichtweise ist Lügen zu unterlassen.¹⁰⁶ Bezüglich der Ergebnistaktik der „Argumentationsordnung“ kann es von Vorteil sein, die Argumente in einer bestimmten Reihenfolge vorzutragen, jedoch ist abhängig vom Verhandlungsgegenstand, Dauer der Verhandlung, Verhandlungshistorie etc. zu prüfen, ob man eher einen „Primacy-Effekt“ (das erste Argument prägt stärker) oder einem „Recency-Effekt“ (der letzte Eindruck zählt) anstrebt.¹⁰⁷

Die „Prozessbezogenen Taktiken“ sind interaktionsbezogene, kommunikative und partnerbezogene Taktiken. Sie beziehen sich hauptsächlich auf den Verhandlungsablauf. Interaktionsbezogene Taktiken sind „Rollenspiele“ und „Zeitspiele“, kommunikative Taktiken die „asymmetrische Kommunikation“ und der Verweis auf „höhere Instanzen“ und partnerbezogenen Taktiken die „Umarmung“, „Schmeicheleien“ und „Gesichtswahrung“.¹⁰⁸

Dawson (1995) und Peterson (2001) nennen als „Rollenspiel“ das „Good Guy /Bad Guy-Spiel“, bei dem in einer Verhandlung die Verhandlungsgegenseite eine Person bewusst die Rolle des stark zugewandten Verhandlungspartners spielt („Good Guy“) und eine andere Person bewusst die Rolle des negativen Beteiligten („Bad Guy“) einnimmt. Ziel dieser Taktik ist, dass die Verhandlungsgegenseite diese beiden Rollen verinnerlicht und sobald Zugeständnisse gemacht werden, diese auf die Rollen überträgt. Wenn am Ende der Verhandlung der „Good Guy“ dann ein Angebot macht, erhofft man sich durch das Rollenspiel, dass der Verhandlungspartner das Angebot deshalb annimmt, weil er die Rolle des positiven

¹⁰² Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 135 ff.

¹⁰³ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 137 f., nach Putnam /Jones (1982).

¹⁰⁴ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 139, nach Schweitzer et al. (2006).

¹⁰⁵ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 139 f.

¹⁰⁶ Vgl. Birnbacher (2007), S. 14.

¹⁰⁷ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 140, nach Schraner (2007) und Atkinson /Shiffrin (1968).

¹⁰⁸ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 141.

„Good Guy“ verinnerlicht hat und deshalb auch das Angebot als positiv bewertet.¹⁰⁹ Taktiken des „Zeitspiels“ sind die Zeit auf die Verhandlungsgegenstände so zu verteilen, dass bei Verhandlungsgegenständen, bei denen die Gegenseite entgegenkommen muss, mehr Zeit zur Verfügung steht und bei Verhandlungsgegenständen, bei denen selbst ein Entgegenkommen erwartet wird, wenig Zeit eingeräumt wird, um zeitintensive Argumentationen der Gegenseite zu unterbinden. Die Verhandlung selbst sehr kurzfristig anzusetzen ermöglicht dem Verhandlungspartner keine ausreichende Vorbereitung, dies macht jedoch nur dann Sinn, wenn selbst die Verhandlungsvorbereitung bis zur Verhandlung umfassend abgeschlossen werden kann. Innerhalb einer Verhandlung kann künstlich Zeitdruck aufgebaut werden, in dem die Verhandlungszeit am Anfang nicht ausgeschöpft wird und man dann versucht gegen Ende der Verhandlung unter Zeitdruck Eingeständnisse der Gegenseite zu bekommen. Deutsche Verhandelnde in China gaben das Datum ihrer Rückreise preis, woraufhin die chinesischen Verhandlungspartner die Verhandlung mit unwichtigen Details in die Länge zogen. Kurz bevor die deutschen Verhandelnden ihren Rückflug hatten, kamen die Chinesen zur eigentlichen Verhandlung und versuchten die Deutschen zu Zugeständnissen unter Zeitdruck zu bewegen. Diese Taktik kann jedoch auch zum Verhandlungsabbruch oder zu einer Vertagung der Verhandlung führen.¹¹⁰

Mit der kommunikativen prozessbezogenen Taktik der „asymmetrischen Kommunikation“ wird versucht, durch geschicktes Fragen von der Gegenseite mehr Informationen, insbesondere über die tatsächlichen Motive und Präferenzen der Verhandlungsgegenseite zu bekommen, als selbst preisgegeben werden.¹¹¹

Die Taktik der „höheren Instanz“ ist das Hinzuziehen der wirklichen oder vermuteten Meinung von Dritten, mit der versucht wird, die eigenen Argumente zu stärken oder die Argumente der Gegenseite zu schwächen. Als Dritte kommen vor allem höhere Hierarchieebenen in Frage, die auch als solche von der Verhandlungsgegenseite angesehen werden („Ihr Chef sieht dies genauso“).¹¹²

Als partnerbezogene, prozessbezogene Taktik der „Umarmung“ gilt im einfachsten Fall ein freundschaftliches Verhältnis zum Verhandlungspartner aufzubauen, um Zugeständnisse in der Verhandlung zu veranlassen.¹¹³ Nützliche Aufwendungen sind aus ethischen Gründen zu unterlassen. Diese Grenze setzen die unternehmenseigene Compliance und verstärkte gesetzliche Restriktionen seit 1999. Für

¹⁰⁹ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 141 f., nach Dawson (1995) und Peterson (2001).

¹¹⁰ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 142 f.

¹¹¹ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 144.

¹¹² Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 145.

¹¹³ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 146, nach o.A. (2007).

Geschäfte im Ausland ist dies schwierig, weil in Teilen Lateinamerikas und Afrikas sowie im ehemaligen Ostblock die „offene Hand“ zum kulturellen Alltag gehört.¹¹⁴

Durch nicht-ökonomische „Schmeicheleien-Taktik“, wie Lob, Anerkennung und Bestätigung von Kompetenz, wird versucht, den Verhandlungspartner zu Zugeständnissen bei den ökonomischen Verhandlungsgegenständen zu bringen. Beispiele hierfür sind Aussagen wie „Ihr Fachwissen hätte ich auch gerne“ oder „Über Ihre Werkzeugmaschine hört man im Markt nur Gutes“. Vor allem in asiatischen Ländern ist die positive Emotionalität sehr wichtig.¹¹⁵

Die Taktik der „Gesichtswahrung“ hat das Ziel den Gesichtsverlust („Loss of Face“) des eigenen, aber vor allem des Verhandlungspartners zu vermeiden. Der Gesichtsverlust kann durch Fehlinformationen und Fehlinterpretationen von Informationen entstehen, wenn dadurch der Verhandlungspartner seine Glaubwürdigkeit nicht mehr halten kann. Noch gefährlicher ist dies, wenn Schwächen oder Fehler nur einer Person der gegnerischen Verhandlungspartei aufgedeckt werden und die Person gegenüber Kollegen und Vorgesetzten einen Gesichtsverlust erleidet.¹¹⁶ Der Gesichtsverlust in Asien wiegt noch viel schwerer als in Deutschland und ist unbedingt zu vermeiden. In China steht der Gesichtsverlust für öffentliche Verurteilung und Ächtung. Bei einem Gesichtsverlust werden die Fähigkeiten und die Integrität des Charakters der Person in Frage gestellt.¹¹⁷

Verhandlungstaktiken insbesondere für internationale Verhandlungen sind Taktiken der „Ausnutzung von Sprachproblemen“, „Auswahl des Verhandlungsorts“ und „Ausspielen kultureller Unterschiede“.¹¹⁸

3.2.3.3 Verhandlungsrahmen

Der Verhandlungsrahmen besteht aus Verhandlungsritualen und dem Hinterfragen dieser durch seine Gestaltung. Verhandlungsrituale gibt es bezüglich des Verhandlungsorts, Verhandlungsablaufs und der Verhandlungsdauer. Verhandlungsrituale sind in keinem Unternehmen fest- oder vorgeschrieben, haben sich jedoch als Vorgehensweisen etabliert. Rituale bezüglich des Verhandlungsorts beziehen sich auf den Ort der Verhandlung selbst, z.B. auf die Tisch- und Sitzordnung im Verhandlungsraum.¹¹⁹ Vor allem für Verhandlungen mit chinesischen Unternehmen ist

¹¹⁴ Vgl. Frankfurter Allgemeine FAZ.net (2006), o.S.

¹¹⁵ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 146 f.

¹¹⁶ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 147 f.

¹¹⁷ Vgl. Kuhn et al. (2000), S. 274.

¹¹⁸ Vgl. Curry (1999), S. 164 ff.

¹¹⁹ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 149 ff.

die Sitzordnung, z.B. beim Geschäftsessen, zu verändern eventuell sehr wichtig, da der Tischnachbar „Gesicht gibt“.¹²⁰

3.2.3.4 Reporting der Verhandlungsvorbereitung

Zum Abschluss der Verhandlungsvorbereitung ist ein Reporting unabdingbar. Ein Report zwingt die Verhandlungsakteure Einschätzungen für alle Bereiche der Verhandlungsvorbereitung zu entwickeln und kann dann in den Verhandlungen für die Akteure als Vorgehensplan dienen. Sicherheit kann der Verhandlungsreport den Verhandeln den geben, in dem sich diese den Report von Vorgesetzten bestätigen lassen. Verhandlungsergebnisse werden somit in jedem Fall akzeptiert, wenn sie im schriftlich fixierten Rahmen liegen. Dem eigenen Report sollten alle Informationen gegenübergestellt werden, die über die Gegenseite bezüglich relevanten Verhandlungsgegenständen, -motiven, -zielen, -strategien und -taktiken vorliegen.¹²¹ Ein Beispiel für einen Verhandlungsreport findet der Leser im Anhang 2 der vorliegenden Arbeit und als Grundlage der Handlungsempfehlungen in Kapitel 5.

3.2.4 Verhandlungsführung

Die Verhandlungsführung von Unternehmen hängt von deren Verhandlungskultur und vom Verhandlungsstil ab, der zwischen Unternehmen vorherrscht. Verhandlungsführung ist auch dahingehend geprägt, in welchen Prozessphasen sie sich befinden, somit lassen sich Verhandlungen in diese unterteilen. Wie Verhandlungen konkret geführt werden, hängt von vielfältigen Einflussfaktoren ab. Zu nennen sind die strategische Bedeutung des Beschaffungsobjekts, die Einschätzung der eigenen Machtposition, die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, die Erfahrungen mit dem Zulieferer, die eigenen Zielvereinbarungen und außer diesen situativen Einflussfaktoren, die grundsätzliche Verhandlungskultur des Unternehmens sowie der Verhandlungsstil.¹²²

Verhandlungskultur ist alles, was eine Verhandlung eines Unternehmens tangiert, d.h. eine Ansammlung an Traditionen, Werten, Regeln, Glauben und Einstellungen. Die Unternehmenskultur¹²³ fungiert für die Verhandlungskultur als Grundlage. Sie stellt eine Übereinstimmung (fast) aller Unternehmensmitglieder dar, wie Verhandlungen zu führen sind. In Russland zum Beispiel hat ein Unternehmen nicht nur

¹²⁰ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (2004), o.A., S. 49.

¹²¹ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 156 f.

¹²² Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 161.

¹²³ Siehe S. 6 f. in Kapitel 2.3.

eine spezifische Unternehmenskultur, die die Verhandlungskultur prägt, sondern die Mitarbeiter des Unternehmens werden durch die Kultur des Landes geprägt, worauf auf eine weitere Ebene geschlossen werden kann, die (indirekt) auf die Verhandlungskultur einwirkt.¹²⁴ Neben der Unternehmenskultur hängt die Verhandlungskultur also auch von der allgemeinen Gesellschaftskultur ab. Deutsche Mitarbeiter werden in einem russischen Unternehmen nie wie russische Mitarbeiter verhandeln, denn ein Teil der Verhandlungskultur entstammt der allgemeinen Gesellschaftskultur, die bei deutschen Mitarbeitern anders ist als bei russischen Mitarbeitern.¹²⁵ Hier kann der Verfasser der vorliegenden Arbeit einen Bogen zur theoretischen Fundierung im 1. Kapitel schlagen. Die vorliegende Arbeit ist aus diesem Grund so unterteilt, dass Kultur und Ethik fundiert vorgestellt wurden, darauf die Unternehmenskultur und Unternehmensethik und darauf wiederum die Verhandlungskultur im ganz Speziellen folgt, woraufhin im 5. Kapitel der Verhandlungserfolg mit Unternehmen der BRIC-Länder aufbaut.

Ob eine Verhandlung formell, informell, hart, kompromissbereit oder emotional geführt wird, hängt nicht nur von der Situation, sondern vor allem vom Verhandlungsstil ab. Differenziert wird in Verhandlungsstil eines Unternehmens und Verhandlungsstil eines Verhandelnden. Der Verhandlungsstil eines Unternehmens steht für die charakteristische Art der Verhandlungsführung, wie Mitarbeiter des Unternehmens üblicherweise Verhandlungen führen, der Verhandlungsstil des Individuums hingegen für die typische Verhandlungsart jedes einzelnen Verhandelnden.¹²⁶

Knapp /Novak (2006) unterscheiden abhängig von den Verhandlungs(ergebnis-)strategien aus Kapitel 3.2.3.2 in den harten, weichen, kompromissbereiten und integrativen Verhandlungsstil. Der „harte Verhandlungsstil“ zeichnet sich durch das ausschließliche Verfolgen eigener Interessen aus, ohne jegliche Rücksichtnahme auf die Interessen der Gegenseite. Vor allem bei einer Konkurrenzstrategie scheint ein solcher Verhandlungsstil passend. Der „weiche Verhandlungsstil“ ist bei einer Anpassungsstrategie angemessen und stellt nicht die eigenen, sondern die Interessen der Gegenseite dahingehend in den Vordergrund, dass auf die Realisierung eigener Interessen verzichtet wird, wenn die Interessen der Gegenseite in größerem Maße umgesetzt werden können. Der „kompromissbereite Verhandlungsstil“ wird vor allem bei Kompromissstrategien angewendet und sucht die Waage zwischen den eigenen und fremden Interessen. Der „integrative Verhandlungsstil“ läuft in Analogie zur Kooperationsstrategie und wird als effizienter Verhandlungsstil

¹²⁴ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 161 f.

¹²⁵ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 162.

¹²⁶ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 163.

bezeichnet, da nicht nur versucht wird den „Kuchen“ (Verhandlungsmasse) nach den Interessen der Parteien aufzuteilen, sondern zu vergrößern. Er ist der einzige Verhandlungsstil, der in integrativen Verhandlungen vorkommt, denn die harten, weichen und kompromissbereiten Verhandlungsstile finden in distributiven Verhandlungen Anwendung. Oft beginnt der Verhandlende die Verhandlung mit einem integrativen Verhandlungsstil, bis festgestellt wird, ob die Verhandlung integratives Potenzial hat oder nicht. Wenn kein integratives Potenzial vorhanden ist, geht dieser Verhandlungsstil in einen kompromissbereiten Verhandlungsstil über, deshalb wird in der Literatur auch oft nur von einem harten, weichen und integrativen /kompromissbereiten Verhandlungsstil gesprochen, d.h. also von drei und nicht von vier Verhandlungsstilen.¹²⁷

Fisher /Shapiro (2005) bezeichnen das Wahrnehmen und Interpretieren der eigenen Emotionen und die der Gegenseite als wichtig. Unterschieden werden muss in die Emotionen der Persönlichkeit des Verhandlenden und in die situativen Emotionen in der Verhandlung.¹²⁸ Beeinflusst wird diese Thematik jedoch nicht nur durch die Persönlichkeit der Individuen, sondern wiederum durch die Kultur des Landes des Verhandlenden. In asiatischen Ländern, wie z.B. China, wird emotionales Verhalten anders betrachtet, als in lateinamerikanischen Ländern. In China ist es gesellschaftlich unerwünscht Emotionen zu zeigen, während in Lateinamerika Emotionen in menschlichen Interaktionen sehr wichtig sind und deshalb auch offen gezeigt werden. Missverständlich wäre zu glauben, dass Chinesen keine Emotionen zeigen, die Intensität der Emotionen und ihre Ausdrucksstärke sind jedoch different.¹²⁹

Die Verhandlungsphasen sind „Einstiegsphase“, „Dialogphase“, „Lösungsphase“ und „Abschlussphase“. Verhandlungsepisoden wie Telefonate oder E-Mails, zum zwischenzeitlichen Vorantreiben der Verhandlung, können in jeder der Verhandlungsphasen vorkommen.¹³⁰

Mit dem Verhandlungsbeginn startet die „Einstiegsphase“ und damit informell das Kennenlernen der Verhandlungspartner, das Sammeln von Informationen über die Gegenseite und formal endet diese Phase mit der Vorstellung der Verhandlungspositionen der Verhandlenden.¹³¹ Nach dem gegenseitigen Kennenlernen und dem Austausch von Informationen folgt die Vorstellung der Verhandlungspositionen, die

¹²⁷ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 164 ff.

¹²⁸ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 166.

¹²⁹ Vgl. Kumar (2004), S. 95 ff.

¹³⁰ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 170 f.

¹³¹ Vgl. Erbacher (2005), S. 50 ff.

jede Verhandlungspartei bezüglich dem Verhandlungsziel, den daraus abgeleiteten Verhandlungsgegenständen und den gewünschten Ausprägungen der Verhandlungsgegenstände einnimmt. Die gewünschten Ausprägungen sollten kenntlich gemacht werden, aus Kapitel 3.2.3.2 und der Ergebnistaktik des „1. Angebots“ weiß der Leser, dass das erste Angebot nicht für den Verhandlungserfolg schädlich ist und mit diesem ersten Angebot die Verhandlung nicht unnötig in die Länge gezogen wird.¹³²

Nach der Einstiegsphase und der Vorstellung der Verhandlungspositionen bezüglich Verhandlungsziel, Verhandlungsgegenständen und gewünschten Ausprägungen wird schnell klar, dass es diesbezüglich zwischen den Verhandlungsparteien Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt, über die sich die Unternehmen in der folgenden „Dialogphase“ austauschen. Die Dialogphase sollte das Ausmerzen potenzieller Missverständnisse bezüglich der vorgetragenen Verhandlungspositionen umfassen („Fakten klären“). In einem zweiten Schritt sollte auf besonders bedeutsame Verhandlungsgegenstände hingewiesen werden, dies ist das sog. „Präferenzen deutlich machen“. Die Präferenzen, die die Gegenseite nennt, sind immer mit den Verhandlungszielen, -motiven, -strategien und -taktiken zu vergleichen, da es Teil der gegnerischen Verhandlungstaktik sein kann, die Verhandlungspräferenzen zu verschleiern. Auf diese Weise kann versucht werden, Präferenzen bei wichtigen Verhandlungsgegenständen nicht zu nennen, um Zugeständnisse ohne eine Gegenleistung bei anderen Verhandlungsgegenständen zu erhalten.¹³³ Abschließend sollten die Verhandlungsparteien bezüglich der strittigen Verhandlungsgegenstände „Angebote machen“, d.h. erste Annäherungsversuche auf die unterschiedlichen Verhandlungspositionen machen. Nach der Taktik der „Reziprozität“¹³⁴ sollten Konzessionsabläufe beginnen, wobei auf ein Angebot immer ein Gegenangebot folgen soll. Als Ende der Dialogphase tritt häufig der sog. „Deadlock“ ein, ein Punkt bis zu dem die Parteien Angebote gemacht haben, dann auf diesem beharren und ihr letztes Angebot mehrmals wiederholen, darauf ausharren und mit neuen Argumenten schmücken.¹³⁵ Dieser statische Punkt kann sachliche (zu lange Lieferzeit oder mangelnde Qualität), persönliche (Drohen, Erpressen oder Bestechen, die zu einem Stillstand und nicht selten zu einem Abbruch der Verhandlungen führen) oder positionelle Gründe haben. Der langen Lieferzeit könnte z.B. ein günstiger Preis oder der mangelhaften Qualität eine

¹³² Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 172 f.

¹³³ Siehe die Konzessionsplanung der Ergebnisstrategien auf S. 19 in Kapitel 3.2.3.2.

¹³⁴ Siehe die Taktik der „Reziprozität“ auf S. 21 in Kapitel 3.2.3.2.

¹³⁵ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 174 ff.

Freundschaft mit dem Vorstand gegenüberstehen.¹³⁶ Die Verhandlung droht ins Stocken zu geraten und befindet sich nun in der „Lösungsphase“, in der „Neues“ in die Verhandlung gebracht werden muss, wie z.B. „neue Verhandelde“, „neue Verhandlungsgegenstände“, „neue Ausprägungen bisheriger Verhandlungsgegenstände“, „neue Informationen“ und /oder „neue Rahmenbedingungen“, um die positionellen oder sachlichen Gründe zu entzerren.¹³⁷ Nach Pruitt (1981) könnte ein Dritter /Schlichter die Verhandlungshistorie analysieren und versuchen Kompromisse vorzuschlagen. Die „Abschlussphase“ ist die letzte Phase der Verhandlungsführung und besagt, dass die Verhandlungsparteien nur ihre Verhandlungsziele erreichen, wenn es zu einem Verhandlungsabschluss kommt. Schwierigkeiten bereitet den Verhandelnden in dieser Phase vor allem zeitlich richtig einzuschätzen, wann der Verhandlungspartner zum Verhandlungsabschluss bereit ist. Genau dieser Zeitpunkt stellt auch den Zeitpunkt des finalen Angebots dar, mit deren Annahme die Verhandlung beendet wird. Eine Fehleinschätzung führt jedoch zu einer Verschlechterung der Verhandlungsposition, deshalb sollte die Bereitschaft zur Beendigung der Verhandlung der Verhandlungsgegenseite durch Fragen wie z.B. „Meinen Sie wir können uns bald einigen?“ austesten. Bei gegenseitigen Signalen, dass das Verhandlungsende erreicht scheint, kann ein finales Angebot in Frage kommen. Zeitdruck darf nur vorsichtig aufgebaut werden, kann aber durch setzen von zeitlichen Fixpunkten („Dieses Angebot gilt nur noch bis Ende der Woche“) oder durch leichtes „Drängeln“ gemacht werden. Zeitdruck kann aber auch den gegenteiligen Effekt auslösen, dass keine Zugeständnisse gemacht werden und so keine Einigung erzielt wird, was keine der Verhandlungsparteien anstrebt, da beide ein Einigungsinteresse haben. Ein Angebot als „letztes Angebot“ zu deklarieren macht abschließend dem Verhandlungspartner klar, dass keine weitere Verhandlungsabsicht mehr besteht. Ist in der Anschlussphase eine Einigung erzielt worden, ist die Verhandlung selbst zunächst beendet worden und es folgt die Aufsetzung des Vertrags. Zwischen Verhandlungs- und Vertragsabschluss kommt es aber nicht selten zu Nachverhandlungen, wenn sich z.B. für eine Verhandlungspartei relevante Rahmenbedingungen ändern.¹³⁸

3.2.5 Verhandlungscontrolling

Das Verhandlungscontrolling ist der fünfte und letzte Schritt des Verhandlungsmanagements. Das Verhandlungscontrolling bereitet vorhandene und beschaffbare

¹³⁶ Vgl. Wannenwetsch (2009), S. 229 f.

¹³⁷ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 178 ff.

¹³⁸ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 185 ff.

Informationen über vergangene Verhandlungen auf und leitet daraus eine Hilfestellung für zukünftige Verhandlungen ab. In einem ersten Schritt wird die Zielerreichung analysiert und daraufhin die Ursachen für eventuelle Soll /Ist-Abweichungen untersucht, bevor Implikationen für zukünftige Verhandlungsaktivitäten abgeleitet werden. Zentrale Aufgabe des Verhandlungscontrollings ist es, die Verhandlungsperformance des Unternehmens kontinuierlich zu verbessern und für das Unternehmen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess („KVP“) zu erwirken. Der Schwerpunkt des Verhandlungscontrollings liegt nicht auf der Kontrolle der Verhandelnden, sondern darauf, die Erfahrungen vergangener Verhandlungen für die Gestaltung zukünftiger Verhandlungen einzusetzen. Dies muss im Unternehmen auch aktiv kommuniziert werden, denn vermutlich werden Verhandelnde das Verhandlungscontrolling blockieren, wenn sie merken, dass es nur dazu da ist, ihre eventuell mangelnde Verhandlungsperformance aufzudecken.¹³⁹

Für eine Analyse von Abweichungsursachen reicht eine einzige Verhandlung nicht aus. Hierfür müssen verhandlungsübergreifende Analysen durchgeführt werden.¹⁴⁰

Aus der Analyse der Zielerreichungsgrade und den Abweichungsursachen resultieren Implikationen für zukünftige Verhandlungsaktivitäten. Die Empfehlungen sind meist qualitativ und nur bedingt quantitativ, resultieren aber meistens aus quantitativ ermittelten Bewertungen und dienen als Hilfestellung zur Optimierung der fünf Verhandlungsschritte: Verhandlungsanalyse, Verhandlungsorganisation, Verhandlungsvorbereitung, Verhandlungsführung und Verhandlungscontrolling. Zur Verbesserung der Verhandlungsanalyse muss geprüft werden, ob die Bedeutung der Verhandlung und der Schwierigkeitsgrad richtig eingeschätzt worden sind, und auf Basis von verhandlungsführerübergreifenden Analysen kann für zukünftige Verhandlungen impliziert werden, welche Charakteristika die Verhandlungspartner wirklich haben. In der Verbesserung der Verhandlungsorganisation kann das Verhandlungscontrolling ermitteln, ob mit allen Verhandlungspartnern gleichzeitig (multilateral) oder sukzessive (bilateral) erfolgreicher verhandelt wird, bei welcher Teamgröße die besten Verhandlungsergebnisse entstehen und ob soziografische, psychografische oder organisationale Eigenschaften für den Verhandlungserfolg wichtig sind. Weiter kann ermittelt werden, welcher Verhandelnde in welchem Verhandlungsabschnitt eingesetzt werden soll, nach welchen fachlichen, prozessualen und entscheidungsbezogenen Vorgaben Verhandelnde in welchem Verhandlungsabschnitt eingesetzt werden und welche Rollen im Verhandlungsteam auf jeden Fall besetzt sein sollten. All diese Implikationen sollten nicht nur ergebnis- sondern auch prozessbezogen er-

¹³⁹ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 189 f.

¹⁴⁰ Vgl. und siehe hierzu Voeth /Herbst (2009), S. 194 ff.

mittelt werden. Das Verhandlungscontrolling kann auch zur Verbesserung der Verhandlungsvorbereitung bezüglich der Verhandlungsgegenstände, der Festlegung des zukünftigen Verhandlungsverhaltens und des Verhandlungsrahmens beitragen. Durch verhandlungsgegenstandsübergreifende Analysen kann verdeutlicht werden, bei welchen Verhandlungsgegenständen bessere /schlechtere Resultate erzielt werden. Auch erfolgreiche Strategien können identifiziert werden oder welche technischen Hilfsmittel (z.B. Videokonferenztechnik) zur Verbesserung des Verhandlungsrahmens und damit zur Verbesserung des Verhandlungsergebnisses beitragen. Mit Verhandlungscontrolling kann außerdem festgestellt werden, welche Verhandlungsstile erfolgreich sind und bei welchem Verhandlungsstand eine Fortführung der Verhandlung ökonomisch nicht mehr sinnvoll ist, was zur Verbesserung der Verhandlungsführung beiträgt. Zur Optimierung des Verhandlungscontrollings selbst trägt ein ständiges Verbessern der eigenen Tools und Instrumente bei. Wichtig ist hier zu prüfen, wie sich das Verhandlungscontrolling weiterentwickeln muss, um in Zukunft noch optimiertere Hilfestellungen geben zu können.¹⁴¹

3.3. Ethisches Fehlverhalten in Verhandlungen

Bestechung und Korruption ist ethisches Fehlverhalten, das vor allem Unternehmen anderer Nationen angelastet wird, doch auch in Deutschland werden täglich solche Fälle aufgedeckt. Dies betrifft nahezu alle Branchen und selbst in renommierten Unternehmen gibt es Fälle, in denen mit Summen in sechsstelliger Höhe geschmiert wurde, um bei einer Auftragsvergabe berücksichtigt zu werden.¹⁴² Korruption wird nach Transparency International so definiert:

„Corruption is operationally defined as the abuse of entrusted power for private gain.“¹⁴³

Noch profunder wird Transparency International mit einer weiteren, noch engeren, Definition von Korruption:

„TI further differentiates between "according to rule" corruption and "against the rule" corruption. Facilitation payments, where a bribe is paid to receive preferential treatment for something that the bribe receiver is required to do by law, constitute the former. The latter, on the other hand, is a bribe paid to obtain services the bribe receiver is prohibited from providing.“¹⁴⁴

¹⁴¹ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 199 ff.

¹⁴² Vgl. Wannewetsch (2009), S. 245.

¹⁴³ Vgl. Transparency International (o.J.) o.A., o.S.

¹⁴⁴ Vgl. Transparency International (o.J.) o.A., o.S.

Korruption ist nach Wannewetsch (2009) die Ausnutzung einer Machtposition zu Lasten einer dritten Partei. Der Korrumpierende kann ein Unternehmen sein, das durch Schmiergeld einen Auftrag erhält (und die Konkurrenz damit aussticht) oder ein korrumpierter Einkäufer, der für eine Auftragsvergabe Schmiergeld erhält. Leidtragender ist in jedem Fall die sauber arbeitende Firma, die aufgrund der „Schmierung“ den Auftrag nicht erhält.¹⁴⁵

Transparency International erstellt jährlich den sog. „CI“, den „Corruption Index“. Dieser Index steht für die Wahrnehmung der Korruptionsanfälligkeit von Geschäftsleuten und Risikoanalysten in den zu bewertenden Ländern. Problematisch ist, dass der Index aus der Einschätzung von Funktionären entsteht, die selbst zu Gruppen gehören, die als korruptionsanfällig eingestuft werden. Trotz allem ist der CI ein Indiz für Korruptionsanfälligkeit der einzelnen Länder.¹⁴⁶ Der Korruptionsindex reicht von 0,0 (höchst korrupt) bis 10,0 (sehr sauber). Deutschland (8,0) ist auf dem 14. Platz. Brasilien (3,7) belegt den 75. Platz, Russland (2,2) den 146. Platz, Indien (3,4) den 84. Platz und China (3,6) den 79. Platz. D.h. die BRIC-Länder sind als korrupt bis sehr korrupt eingestuft.¹⁴⁷ 22 international und regional exportierende Unternehmen sind in einem weiteren Index, dem „Bribe Payers Index 2008“ aufgelistet, der beschreibt, wie stark Unternehmen dieser Länder korrupt sind. Dies bezieht sich nun auf Unternehmen im Speziellen. Die Unternehmen aus Brasilien (7,4) belegen den 17. Platz, Indien (6,8) den 19. Platz, China (6,5) und Russland (5,9) die letzten beiden Plätze 21 und 22, und geben sich somit am wahrscheinlichsten der Korruption hin.¹⁴⁸

Nach Wannewetsch (2009) gelten als Grauzonen der Korruption z.B. Fachkongresse, die extra für Kunden angeboten werden. Verdächtig ist, dass diese Kongresse in landschaftlich reizvollen Gegenden in Ferienhotels angeboten werden und das Wochenende oft mit eingeschlossen wird. Erst bei Präsenten und Werbegeschenken ab ca. 50 € spricht man von Bestechung und Korruption. Geschenke, die in diesem preislichen Rahmen liegen gelten als „legal“. Dies können z.B. Seidenkrawatten, Uhren, Wein- oder Spezialitätenpräsente sein.¹⁴⁹

Alle Gastgeschenke, die im Unternehmens- und Verhandlungsbezug überreicht werden, sollen die obenstehend genannten 50 € des preislichen Rahmens nicht

¹⁴⁵ Vgl. Wannewetsch (2009), S. 245.

¹⁴⁶ Vgl. Wannewetsch (2009), S. 247.

¹⁴⁷ Vgl. Transparency International (2010) o.A., S. 48 f.

¹⁴⁸ Vgl. Transparency International (2009) o.A., S. 52.

¹⁴⁹ Vgl. Wannewetsch (2009), S. 251.

überschreiten, um im „legalen“ Bereich zu liegen und nicht den Anschein von Bestechung zu machen.

Die Anwendung der ethisch fragwürdigen Taktik des „Selektiven Lügens“ ist fraglich. „Selektives Lügen“ ist oft durch „Compliances“ von Unternehmen (Gesetze und Richtlinien) oder auf freiwilliger Basis von Unternehmen untersagt.¹⁵⁰ Der Verfasser sieht das bewusste Zurückhalten von Informationen noch im legalen Bereich, die Verfremdung von Informationen oder das Einbringen von Unwahrheiten jedoch nicht akzeptabel und eindeutig zu unterlassen. Voeth /Herbst (2009) meinen hierzu auch, dass ein inakzeptables Verhalten negative Auswirkungen auf Folgeverhandlungen haben kann.¹⁵¹

¹⁵⁰ Siehe S. 21 in Kapitel 3.2.3.2.

¹⁵¹ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 14.

4. Empirische Erhebung

Die Befragung wurde in englischer Sprache durchgeführt. Es war eine qualitative Befragung von 20 Verhandelnden aus Brasilien und fand im Zeitraum vom 18. - 29. Juli 2011 statt. Das Ergebnis der empirischen Erhebung ist im Anhang 3 der vorliegenden Arbeit in einer codierten Auswertung dargestellt.

Um eine Varietät der Erhebung zu gewährleisten, wurden männliche und weibliche Probanden verschiedenen Alters, verschiedener Städte, verschiedener Positionen und verschiedener Unternehmen ausgewählt. Die Unternehmen sind aus dem Dienstleistungsbereich (Groupon, Checklist Turismo, Viagens CVC, BrazilNuts Tours, etc.), dem Fernseh- und Telekommunikationsbereich (Rede Globo Fernsehsender, Cisco Systems, etc.), dem Journalismus (Jornal do Brasil, Editora Abril, etc.) oder anderen Bereichen wie Non Governmental Organizations (Forest Stewardship Council), Unternehmensberatungen (CPM Braxis Capgemini, Experimental AD\Venture) oder dem Gesundheitswesen (Diagnósticos da América). Die Positionen der Verhandelnden sind Inhaber, Direktoren, Vertriebsleiter, Berater, technologische Fachkräfte, Journalisten, Marketing Manager, Office Manager, etc. Bezüglich der Städte wurden hauptsächlich die zwei Städte Rio de Janeiro und São Paulo fokussiert. Das Alter der Probanden liegt zwischen 27 und 45 Jahren.

16 von 20 Probanden verhandeln mit 2 oder mehr Verhandlungspartnern (Boss, Colleagues, Employees, Clients oder Suppliers), 17 von 20 verhandeln oder verhandelten schon mit einem interkulturellen Verhandlungspartner. Nur 3 sind für die Verhandlungen vom Unternehmen geschult worden. Dies bestätigt die mangelnde Verhandlungsausbildung, die Voeth /Herbst (2009, S. 28 ff.) nennen, die an der Universität Hohenheim empirisch erhoben wurde.

Nach der empirischen Erhebung bevorzugen die brasilianischen Verhandelnden den ersten Kontakt per Telefon (2,1) oder E-Mail (2,2). Auch eine persönliche Vorstellung (2,4) im ersten Kontakt oder eine Vermittlung über Geschäftskollegen, Freunde und Bekannte (3,1) ist gerne möglich. Für eine nationale Verhandlung sind Brasilianer gut vorbereitet (2,2), für eine internationale Verhandlung wird im Durchschnitt bejaht, sogar noch etwas besser vorbereitet zu sein (2,4). Eine Verhandlung findet nicht in jedem Fall statt (4,1), sondern für einige erst wenn eine Vertrauensbasis aufgebaut wurde (4,1). Wenn der Verhandlungspartner für das brasilianische Unternehmen von Interesse ist, wird ein Kontakt gerne angenommen der zu einer Verhandlung führen soll (1,6). Bei der ersten Verhandlung werden nicht nur Informationen ausgetauscht (3,8), die Verhandlung kann in vielen Fällen auch gleich be-

ginnen (2,6). Das brasilianische Verhandlungsteam variiert sehr oft (2,1) und ist nicht immer gleich (4,1). Häufig hängt diese Varietät vom Verhandlungspartner ab (2,5), von der Bedeutung der Verhandlung (2,4) oder das Verhandlungsteam ist teilweise in internationalen Verhandlungen generell größer (3,3). Auch eine multilaterale Verhandlung können sich 8 von 20 Verhandlungspartnern vorstellen. Das Verhandlungsteam ist unterschiedlich besetzt. Betriebswirtschaftliche, technische und kulturell versierte Verhandeln sind in den Verhandlungsteams vertreten, eine ganz klare Besetzung ist jedoch nicht auszumachen. Was auffällt ist die kulturelle Besetzung des Teams mit negativer Tendenz (3,5). Bis auf wenige Ausnahmen sind im brasilianischen Verhandlungsteam alle Mitglieder präsent (2,8) und diese verhandeln auch teilweise ihren eigenen Bereich (3), d.h. es verhandelt nicht nur der Chef (3,7). Vor der Verhandlung legt das brasilianische Verhandlungsteam die Verhandlungsziele fest (2,2). Schnell zu verhandeln könnte ein prozessbezogenes Verhandlungsziel sein (2,9), mit wenig Mitarbeitern die Verhandlung durchzuführen wird als prozessbezogenes Ziel jedoch eher abgelehnt (3,9). Wichtig ist, dass das eigene Verhandlungsziel erreicht wird (1,7) und dass der Verhandlungspartner seine Verhandlungsziele erreicht (2,1). Der Verhandlungsort ist variabel und kann auch ein anderes Land sein (2,9). Verhandlungsrituale wie die gleiche Sitzordnung (4,1) oder die gleiche Agenda (4) werden eher abgelehnt.

Brasilianern sind also nicht nur die eigenen Interessen (4,6) oder die des Partners (3,1), sondern beidseitige Interessen wichtig (2). Zu überprüfen ist auch ein mögliches integratives Potenzial (2). Ungern wird auf das erste Angebot gewartet (3,8), darauf aber generell gleich ein Gegenangebot gemacht (2,8). Generell werden die Angebote abwechselnd gemacht (2,9). Lügen in Verhandlungen wird eher abgelehnt (4), Informationen zurückhalten jedoch eher bejaht (3). Versprechungen (2,9) und Gesichtswahrungstaktik (2,9) käme in Verhandlungen als Taktik in Frage, Taktik des Zeitspiels (3,8) oder der höheren Hierarchie (3,7) eher nicht. Generell entscheidet das Team (2,8) und nur manchmal der Chef alleine (3,7), jedoch muss der deutsche Verhandlungspartner den Chef (2,2) und das Team (2,6 und 2) überzeugen. Geschenke (4 und 4,6) beeinflussen das Verhandlungsergebnis nicht. Kulturelle Fehlritte sind z.B. mangelnde Flexibilität, Ungeduld, Spanisch sprechen und generelle Ignoranz. Sie können sogar bis zum Verhandlungsabbruch führen.

5. Verhandlungserfolg mit Unternehmen der BRIC-Länder

5.1. Brasilien

Für den Verfasser resultiert aus der Verhandlungsanalyse und einer eventuellen Verhandlung mit einem brasilianischen Unternehmen, dass die kulturellen und ethischen Unterschiede den Schwierigkeitsgrad einer Verhandlung mit einem brasilianischen Unternehmen erhöhen. Wenn sich der deutsche Verhandlungspartner in einer verkaufenden Verhandlungsposition befindet noch etwas mehr, als in einer einkaufenden Verhandlungsposition. Für Verhandlungen mit einem brasilianischen Unternehmen resultiert daher eine mittlere bis hohe Verhandlungsmanagementbedeutung aufgrund der kulturellen und ethischen Unterschiede der Unternehmen und Verhandlungspartner, sowie der hohen Bedeutung einer solchen interkulturellen Verhandlung. Aus der verhandlungsübergreifenden Analyse resultiert, dass ein umfassendes Verhandlungsmanagement notwendig ist, daraufhin folgt für diese Verhandlung dann die verhandlungsbezogene Analyse.¹⁵²

Im Ablaufschritt „Verhandlungsorganisation“ werden die Verhandlungsparteien bestimmt, das Verhandlungsteam besetzt und die Aufgaben verteilt.¹⁵³ Ohne Sympathie und Gemeinsamkeiten sind Geschäftskontakte mit brasilianischen Unternehmen unmöglich, außerdem ist ein freundliches und kommunikatives Auftreten obligatorisch. Kulturelles Training für den Umgang mit brasilianischen Geschäftspartnern für die Mitglieder des Verhandlungsteams kann hilfreich sein.¹⁵⁴ Die drei deutsch-brasilianischen Industrie- und Handelskammern in São Paulo, Rio de Janeiro und Porto Alegre eignen sich als erste Ansprechpartner für ein Geschäft mit Brasilien, falls noch kein Ansprechpartner vorhanden ist. Die Industrie- und Handelskammern dieser Metropolen sind auch in kleineren Städten und Landes- teilen über Büros vertreten, und zu deren Service gehört z.B. die Vertretersuche, die Auswahl von Importeuren und die Öffnung des Zugangs zum deutsch-brasilianischen Netzwerk von Unternehmen und Dienstleistern. Für politische Hintergrundinformationen und rechtliche Problemfälle eignen sich die deutsche Botschaft in der Hauptstadt Brasilia, im Landesinneren von Brasilien, sowie die Generalkonsulate in São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre und Recife.¹⁵⁵ Für Geschäfte in Brasilien kann ortskundigen Vermittlern und Behörden Vertrauen geschenkt

¹⁵² Siehe S. 11 ff. in Kapitel 3.2.1.

¹⁵³ Siehe S. 12 ff. in Kapitel 3.2.2.

¹⁵⁴ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 1.

¹⁵⁵ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 4.

werden.¹⁵⁶ Die für ein erstes Treffen durchzuführende Termin- und Zeitplanung für den Brasilienbesuch sollte rechtzeitig beginnen, aber stets Raum für kurzfristige Änderungen lassen. Aufgrund unerwarteter Änderungen und des unterschiedlichen Zeitmanagements, sollten ein bis zwei Tage für zusätzliche Gespräche, Einladungen oder ausgefallene /verschobene Termine freigehalten werden.¹⁵⁷ Die erste Kontaktaufnahme mit den Unternehmen kann per E-Mail erfolgen. Vor einem Treffen gibt ein persönliches Telefonat dem Geschäftskontakt jedoch mehr Verbindlichkeit.¹⁵⁸ Für den Geschäftsalltag ist wichtig zu wissen, dass die Kommunikation in Brasilien direkt ist und auf schriftliche Anfragen per E-Mail nur spärlich geantwortet wird. Kontakte mit Brasilianern zu pflegen ist sehr wichtig. Ab der zweiten Begegnung sollten Gastgeschenke mitgebracht werden, im Geschäftsbereich sollte die Sekretärin nicht vergessen werden – Sie fungiert meistens als wichtige Vermittlerin.¹⁵⁹ Da Gastgeschenke mitgebracht werden sollten (aber nicht müssen), scheinen kleine Präsente und Werbegeschenke auszureichen und die Grenze von 50 € für die Geschenke, die aus den ethischen Vorgaben besteht, kann eingehalten werden.¹⁶⁰

Als Treffpunkte bieten sich der Messestand, Restaurant oder Hotel, sowie das Büro des brasilianischen Unternehmens an.¹⁶¹ Bezüglich der Sprache reicht Englisch, auf keinen Fall sollte Spanisch gesprochen werden.¹⁶² Zum ersten Treffen sollten Unterlagen über Produkte und die eigene Firma auf Portugiesisch mitgebracht werden, um Interesse an einem langfristigen Engagement auszudrücken.¹⁶³

Für Geschäfte in Brasilien brauchen deutsche Unternehmen Geduld, Zähigkeit, Ausdauer, Flexibilität, Realitätssinn und Verständnis für die Kultur.¹⁶⁴ Bevor man mit brasilianischen Geschäftspartnern in konkrete Verhandlungen einsteigt, kann sich gerne eine freundschaftliche Beziehung schon entwickelt haben, da es den Geschäftsprozess sehr erleichtert.¹⁶⁵ Brasilianer sind sehr aufgeschlossen und gesellig. Für ein Meeting mit einem brasilianischen Geschäftspartner muss bedacht werden, dass Termine meist nicht pünktlich beginnen und Gespräche auch kurzfristig abgesagt werden können.¹⁶⁶ Es gilt bei Geschäftsterminen vor allem bei

¹⁵⁶ Vgl. Oppel (2008), S. 204.

¹⁵⁷ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 4.

¹⁵⁸ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 4 und siehe S. 86 in Kapitel 4.4.

¹⁵⁹ Vgl. Oppel (2008), S. 198.

¹⁶⁰ Siehe S. 31 in Kapitel 3.3.

¹⁶¹ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 4.

¹⁶² Vgl. Vitos (o.J.) o.A., o.S.

¹⁶³ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 4.

¹⁶⁴ Vgl. Naumann (2008), S. 60.

¹⁶⁵ Vgl. Vitos (o.J.) o.A., o.S.

¹⁶⁶ Vgl. Vitos (o.J.) o.A., o.S.

langen Anreisen, dass man die Termine lieber einmal zu oft bestätigen lässt, als zu warten oder sich über einen kurzfristigen Terminausfall zu ärgern.¹⁶⁷

Die Bestimmung der Verhandlungsparteien ist bilateral oder multilateral.¹⁶⁸ In der Verhandlungsorganisation lässt sich aus der empirischen Erhebung nicht genau schließen, ob Brasilianer in direkter Konkurrenz verhandeln wollen oder nicht. 8 von 20 können sich dies vorstellen, 12 von 20 jedoch nicht. Eine Begründung durch demografische oder regionale Unterschiede sowie aufgrund der beruflichen Position der Verhandelnden im Unternehmen ist nicht ersichtlich.¹⁶⁹

Jede weitere Kenntnis über die Verhandlungspartner lässt viel über die Verhandlungsmacht des Gegners sagen, Marktniveaus von Verhandlungsobjekten und -gegenständen erkennen, Fehlbesetzungen im eigenen Verhandlungsteam ausmerzen und Schlüsse auf das zukünftige Verhandlungsverhalten bezüglich Verhandlungsstrategien und -taktiken zu.¹⁷⁰ Brasilianer werden sehr gut vorbereitet in die Verhandlungen einsteigen.¹⁷¹

Für die Besetzung des Verhandlungsteams gilt, dass Frauen für die Beziehungsqualität verantwortlich sind.¹⁷² Je nach kultureller Besetzung der gegnerischen Verhandlungspartei ist die Besetzung des eigenen Verhandlungsteams durchzuführen.¹⁷³ Auf das Rollenkonzept nach Webster /Wind (1972) zurückgegriffen, sollten also fast alle Rollen bei einer Verhandlung mit brasilianischen Unternehmen anwesend sein. Der Decider als Verhandelnder mit hoher Hierarchie und effizientem Vorgehen. Der Gatekeeper als Steuer des Informationsflusses im und zwischen den Verhandlungsteams (eventuell durch die kulturell und sprachlich gebildete Frau mit Beziehungsqualität verkörpert). Der Influencer (eventuell als technisch versierter, der den Decider beeinflusst indem er sagt, dass etwas funktioniert oder nicht). Verzichten könnte man bei Verhandlungen in Brasilien aus Kostengründen auf den Affector und den Organizer.¹⁷⁴

Wie vor jeder Verhandlung muss auch international festgelegt werden, wer der Verhandlungsführende (Negotiator) ist, wer die Verhandlungspartner analysiert und die Zwischenergebnisse bewertet (Commander) und wer die Entscheidungen trifft (Decision-Maker).¹⁷⁵

¹⁶⁷ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 4 f.

¹⁶⁸ Siehe S. 12 f. in Kapitel 3.2.2.

¹⁶⁹ Siehe S. 33 f. in Kapitel 4.

¹⁷⁰ Siehe S. 12 in Kapitel 3.2.1.

¹⁷¹ Siehe S. 33 in Kapitel 4.

¹⁷² Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 61.

¹⁷³ Siehe S. 13 in Kapitel 3.2.2.

¹⁷⁴ Siehe S. 13 in Kapitel 3.2.2.

¹⁷⁵ Siehe S. 14 in Kapitel 3.2.2.

Bezüglich der Kleiderordnung und der Körperhygiene legen Brasilianer sehr viel Wert auf Stil, Sauberkeit und gepflegtes Äußeres. Zu beruflichen Anlässen sind in São Paulo für den Herrn dunkler Anzug und Krawatte Standard, in Rio de Janeiro und im Nordosten wird aufgrund der hohen Temperaturen die Krawatte oft weggelassen. Zu privaten Anlässen, wie z.B. einer Einladung nach Hause zum Grillen („Churrasco“) oder zum Fußballschauen, kleiden sich auch Führungskräfte mit kurzer Hose und Badeschlappen. Auf offiziellen Einladungen steht oft die gewünschte Kleiderordnung. „Traje completo“ steht für Abendgarderobe /Anzug mit Krawatte, „traje esporte fino“ hingegen für eine lange Hose, Hemd und geschlossene Schuhe. Für den ersten Geschäftstermin oder die Anreise, sollte der deutsche Verhandlungspartner prüfen, ob ein brasilianischer oder regionaler Feiertag ist. In Brasilien gibt es weniger offizielle Ferientage als in Deutschland, jedoch existieren sehr viele regionale und bundesstaatliche Feiertage, und wenn diese auf einen Donnerstag oder Dienstag fallen, nutzen viele den Brückentag für einen Kurzurlaub und im brasilianischen Büro ist niemand anzutreffen.¹⁷⁶

In einer ausführlichen Verhandlungsvorbereitung werden als erstes die Verhandlungsgegenstände identifiziert und überprüft, welche Verhandlungsseite welche Präferenzen hat. Darauf folgt die Analyse der Verhandlungsgegenstände dahingehend, ob integratives oder distributives Potenzial vorherrscht. Möglich wäre anschließend die Verhandlungsgegenstände einzuengen (Excluding) oder zu erweitern (Side Deals).¹⁷⁷

Der physische Abstand ist in Brasilien viel kleiner als in Europa. Männer legen oft beim Wechseln der ersten Worte eine Hand auf den Arm des Gesprächspartners. Dies steht für einen Vertrauensaufbau. Übertriebene Gestik und Mimik des deutschen Verhandlungspartners zur Nachahmung des brasilianischen Verhaltens kann auch in Brasilien als Schauspielerei und mangelnde Ernsthaftigkeit auf den Verhandlungspartner wirken.¹⁷⁸ Gleichzeitig zur Begrüßung vergewissern sich alle Personen bezüglich des Wohlbefindens ihres Gegenübers mit dem kategorischen „Tudo bem?“ (=Wie geht's? / Alles klar?) und schaffen somit eine Gemeinsamkeit.¹⁷⁹ Verkramptes Verhalten verstört den Brasilianer, ebenso wie ungeduldiges Vorpreschen im Gespräch und Eile. Die direkte Art, die der deutsche Verhandlungspartner in nationalen Verhandlungen pflegt, stößt den brasilianischen Verhandlungspartner vor den Kopf. Ohne eine ausführliche Einstiegsphase Fakten aus der Dialogphase direkt anzusprechen, wird als aggressiv und rücksichtslos

¹⁷⁶ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 3.

¹⁷⁷ Siehe S. 14 f. in Kapitel 3.2.3.1.

¹⁷⁸ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 3.

¹⁷⁹ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 5.

interpretiert.¹⁸⁰ Ein Small-Talk-Thema für den Einstieg ist z.B. Fußball. Am besten informiert man sich vorab, welchen Club der Gesprächspartner mag.¹⁸¹ Beim Small-Talk ist wichtiger als die Themen selbst, dass Interesse gezeigt und eine herzliche Verbindung hergestellt wird. Um eine Brücke zur eigentlichen Verhandlung zu schlagen, können brasilianische oder deutsche Errungenschaften oder die aktuelle Wirtschaftslage in Brasilien dienen.¹⁸² Nie ein Gesprächsthema sind die Problematik des Regenwaldes, das Schicksal der Ureinwohner, Armut, Kinderarbeit, Korruption oder Homosexualität.¹⁸³

In einer Geschäftsbeziehung wird von Europäern Effizienz und Qualität erwartet. Allein schon ein Geschäftspartner aus DACH zu sein, gibt einen großen Vertrauensvorsprung.¹⁸⁴

Vor der eigentlichen Verhandlung ist wichtig zu wissen, welche Motive der Verhandlungspartner hat. Dies kann durch hinterfragen herausgefunden werden (Means-End-Konzept nach Tolman (1932) und Laddering-Verfahren nach Gutman (1982) und Olson /Reynolds (1983)). Sprachlich geschulte Mitarbeiter zu haben ist hier von Vorteil, denn auf Portugiesisch mit dem Verhandlungspartner zu sprechen lockt aus dem Brasilianer mehr Informationen heraus, da er in seiner Muttersprache gerne und viel kommuniziert.¹⁸⁵

Das Verhandlungsziel ist, wie in jeder Verhandlung, die Aspirationslösung als fixer Punkt oder ungefähre Richtung.¹⁸⁶ Das BATNA ist ebenfalls für jede Verhandlung unabdingbar.¹⁸⁷ Die effizienten Prozessziele sind ein gutes Verhandlungsergebnis schnell, mit wenigen Mitarbeitern und in kurzer Zeit zu erreichen.¹⁸⁸ Aus der empirischen Erhebung ist zu schließen, dass Brasilianern das prozessbezogene Verhandlungsziel mit wenigen Mitarbeitern die Verhandlung durchzuführen unwichtig ist. Schnell zu einem Verhandlungsziel zu kommen, ist in Verhandlungen, auf brasilianischer Seite, ein prozessbezogenes Verhandlungsziel.¹⁸⁹

Die Verhandlungsführung hängt von der Bedeutung des Beschaffungsobjekts, der Einschätzung der eigenen Machtposition, der wirtschaftlichen Lage des Unter-

¹⁸⁰ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 3.

¹⁸¹ Siehe hierzu Sport1 (o.J.), o.S. und Globoesporte.com (o.J.), o.S.

¹⁸² Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 5.

¹⁸³ Vgl. Oppel (2008), S. 200 f.

¹⁸⁴ Vgl. Vitos (o.J.) o.A., o.S.

¹⁸⁵ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 6.

¹⁸⁶ Siehe S. 16 in Kapitel 3.2.3.2.

¹⁸⁷ Siehe S. 17 in Kapitel 3.2.3.2.

¹⁸⁸ Siehe S. 17 in Kapitel 3.2.3.2.

¹⁸⁹ Siehe S. 33 f. in Kapitel 4.

nehmens, den eigenen Zielvereinbarungen und, außer diesen situativen Faktoren, noch von der Verhandlungskultur und vom Verhandlungsstil ab.¹⁹⁰ Die Verhandlung lässt sich in Prozessphasen teilen.¹⁹¹ Die Verhandlungsstrategien aus Kapitel 3.2.3.2. korrespondieren mit den Verhandlungsstilen von Knapp /Novak (2006), die in Kapitel 3.2.4 betrachtet wurden.

Die Phasen einer Verhandlung sind die in Kapitel 3.2.4 genannten „Einstiegsphase“, „Dialogphase“, „Lösungsphase“ und „Abschlussphase“. Für alle Phasen der Verhandlung sind portugiesische Sprachkenntnisse hilfreich, da der Brasilianer in seiner Muttersprache ausführlicher kommuniziert und schneller Vertrauen zum Verhandlungspartner fasst. Ein Dolmetscher für Portugiesisch kann über die Auslandshandelskammer organisiert werden. Vor der eigentlichen Verhandlung und den Verhandlungsobjekten und -gegenständen richtet sich das Hauptinteresse der Brasilianer auf die Verhandlungspartner. Persönliche Beziehungen sind für den Brasilianer die wichtigste Geschäftsgrundlage. In der Einstiegsphase steht verschlossenes Auftreten der deutschen Verhandlungspartner für absichtliches Verschweigen wichtiger Details des anstehenden Geschäfts, deshalb sollten die deutschen Verhandlungspartner viel Zeit für den Brasilianer einräumen sie beschnuppern zu können und über Privates (nicht das Privatleben selbst) von sich plaudern.¹⁹²

Die Einstiegsphase kann mit brasilianischen Verhandlungspartnern viel länger dauern als mit deutschen und der deutsche Verhandlungspartner muss verstehen, dass es sich dabei bereits um einen wichtigen Teil der Verhandlung handelt. Ist in der folgenden Dialogphase eine Entscheidung für den Geschäftsabschluss gefallen, werden die Formalien zügig geklärt. Der Rechtsanwalt Parvis Papoli-Barawati betreut deutsche Unternehmen bezüglich eines Einstiegs in den brasilianischen Markt und berichtete, dass bei einem deutschen Unternehmen nach einer ganzen Woche mit dem brasilianischen Partner noch kein Wort über das Geschäft gefallen ist, obwohl die Rückreise der deutschen Verhandlungspartner für den folgenden Tag gebucht war. Papoli-Barawati weist hier ebenfalls auf die Wichtigkeit der Einführungsphase hin. Tatsächlich werden dann im Eilverfahren alle Details des Geschäfts in der kurzen Dialog- und Lösungsphase geklärt.¹⁹³

¹⁹⁰ Siehe Kapitel 3.2.4

¹⁹¹ Siehe S. 26 ff. in Kapitel 3.2.3.4.

¹⁹² Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 6.

¹⁹³ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 7.

Die Strategien¹⁹⁴ der Verhandlung hängen nach Voeth (Herbst (2009) davon ab, wie Verhandlungsinteressen durchgesetzt werden sollen, und inwiefern die eigenen Interessen und die der Gegenseite beachtet werden.¹⁹⁵ Für internationale Verhandlungen ist zu ergänzen, dass z.B. bei einer Verhandlung in Rio de Janeiro das Unternehmen und das Verhandlungsteam als Ganzes die Vermeidungsstrategie in jedem Fall unterlassen sollte, da die Reisekosten sehr hoch sind. Bei einer Verhandlung mit brasilianischen Geschäftspartnern im deutschen Unternehmen könnte die Vermeidungsstrategie wieder gefahren werden, da der Kostenaufwand geringer ist. In jedem Fall ist die Vermeidungsstrategie ein destruktives Verhandlungsverhalten und nur sinnvoll, wenn kein Einigungsinteresse besteht.¹⁹⁶ Wenn eine Geschäftsbeziehung besteht und die Verhandlung nicht einfach abgesagt werden kann, sollte geprüft werden, ob die deutsche Seite die Machtposition inne hat. Wenn dies der Fall ist, empfiehlt sich die Verhandlungskostendelegation¹⁹⁷, in dem die brasilianischen Verhandlungspartner ins deutsche Unternehmen eingeladen werden und wählt zur Verhandlung dann die Vermeidungsstrategie. Wenn die Geschäftsbeziehung oder die Verhandlung im Allgemeinen keine Relevanz hat, und der brasilianische Geschäftspartner nicht vor den Kopf gestoßen werden soll, kommt die Verhandlungskostenvermeidung¹⁹⁸ in Betracht und man sagt die Verhandlung ab. Die Brasilianer werden jedoch am ehesten den kompromissbereiten Verhandlungsstil und den integrativen Verhandlungsstil wählen, da ihnen wichtig ist, dass alle Verhandlungsparteien ihre Ziele erreichen und die Verhandlungspartner integrative Potenziale ausnützen.¹⁹⁹ Als Taktiken²⁰⁰ mit brasilianischen Verhandlungspartnern können alle Ergebnistaktiken und Prozesstaktiken gewählt werden.²⁰¹ Auf die Taktiken der „unfairen Dialektik“ und der „Drohung“ sollte verzichtet werden.²⁰² Die Taktik der „gemeinsamen Problemlösung“ scheint dafür aber möglich.²⁰³ Ebenfalls das Ausnutzen von Sprachproblemen. Das Einstiegsbeispiel hat jedoch gezeigt, dass Sprachprobleme generell auch zum Stocken einer Verhandlung führen können, diese heraufzubeschwören ist also fraglich.²⁰⁴ Eventuell besonders zu beachten ist

¹⁹⁴ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 170 f. und siehe S. 18 ff. in Kapitel 3.2.3.2.

¹⁹⁵ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 122 ff.

¹⁹⁶ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 127.

¹⁹⁷ Siehe S. 19 in Kapitel 3.2.3.2.

¹⁹⁸ Siehe S. 19 in Kapitel 3.2.3.2.

¹⁹⁹ Siehe S. 34 in Kapitel 4.

²⁰⁰ Siehe S. 19 ff. in Kapitel 3.2.3.2.

²⁰¹ Siehe S. 19 ff. in Kapitel 3.2.3.2.

²⁰² Siehe S. 20 in Kapitel 3.2.3.2.

²⁰³ Siehe S. 20 in Kapitel 3.2.3.2.

²⁰⁴ Siehe S. 23 in Kapitel 3.2.3.2 und S. 1 in Kapitel 1.

das „Zeitspiel“ und die „asymmetrische Kommunikation“.²⁰⁵ Die lange Einstiegsphase und die kurze Dialogphase mit zügigem Abschluss sind typisch für brasilianische Verhandlungen.²⁰⁶ Wichtig ist zu beobachten, ob der brasilianische Verhandlungspartner nicht die Taktik des „Zeitspiels“ betreibt und solange die Einstiegsphase hinauszögert, bis der Rückflug der deutschen Verhandlungspartner näher rückt und dann versucht, in einer kurzen Dialogphase möglichst viele Zugeständnisse bezüglich der Verhandlungsgegenstände unter dem Zeitdruck der deutschen Verhandlungspartner zu erwirken.²⁰⁷ Asymmetrische Kommunikation durch das Sammeln möglichst vieler Informationen kann zum Brasilianer aufgebaut werden, wenn ausreichend Portugiesischkenntnisse im deutschen Verhandlungsteam vorhanden sind.²⁰⁸ Informationen zurückhalten in der Taktik des „Selektiven Lügens“, sowie die Taktiken der „Gesichtswahrung“ und „Versprechungen“ kommen auch in Betracht.²⁰⁹

In einer Gesprächsrunde wird erwartet, dass mitgeredet und gestikuliert wird. Wenn dies nicht auf herzliche Weise geschieht, wirkt man desinteressiert und unsympathisch.²¹⁰ Um seinen Standpunkt zu verteidigen dürfen Ranghöchste der Gesprächsrunde auch lauter werden. Dies wird auch vom deutschen Geschäftspartner erwartet, nimmt dieser sich zurück, gilt er in Brasilien schnell als Weichling.²¹¹ Sachliche Kritik darf in Brasilien nur unter vier Augen und nur indirekt geübt werden.²¹²

Bei erfolgreichem Verhandlungsverlauf sollte vor der Verabschiedung auf jeden Fall ein konkretes Folgetreffen für die Abschlussphase vereinbart werden. Sinnvoll ist es, die in der Dialog- und Lösungsphase erreichten Übereinkommen schriftlich zu fixieren und dem Verhandlungspartner in den folgenden Tagen zukommen zu lassen. Diesbezüglich auf den brasilianischen Geschäftspartner zu hoffen kann zu einer Verschleppung der Verhandlung führen, denn dieser lässt schnell Gras über nicht abgeschlossene Verhandlungsobjekte wachsen.²¹³

Das Geschäftsessen mit Brasilianern, als Verhandlungszwischenzeitpunkt oder Verhandlungsabschluss, birgt generell keine Missverständnisse, denn wichtiger als Benimmregeln ist eine entspannte Atmosphäre. Zum Lunch ist es unüblich Alkohol

²⁰⁵ Siehe S. 22 in Kapitel 3.2.3.2.

²⁰⁶ Siehe S. 40.

²⁰⁷ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 143 und siehe S. 34 in Kapitel 4.

²⁰⁸ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 6.

²⁰⁹ Siehe S. 34 in Kapitel 4.

²¹⁰ Vgl. Oppel (2008), S. 204.

²¹¹ Vgl. Oppel (2008), S. 201.

²¹² Vgl. Oppel (2008), S. 204.

²¹³ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 7.

zu trinken. Zum Abendessen wird als Aperitif oft Caipirinha bestellt. Mit dem ersten Getränk stößt man an und sagt „Saúde“ („saúdschi“ = „zum Wohl“), formale Tischreden sind unüblich. Als Beilage zum Getränk, vor dem eigentlichen Essen, wird ein Häppchen gereicht, das man aber ablehnen kann (es erscheint auf der Rechnung). Beim Geschäftsessen sollte sich der deutsche Verhandlungspartner von seiner Seite als Privatperson zeigen, den Geschäftspartner ausreichend zu Wort kommen lassen und sich aber auch selbst um den Gesprächsfluss bemühen. Der Nachtsch besteht oft aus Früchten, süßem Kuchen und Kaffee. Digestive sind unüblich. Die Rechnung bezahlt der Einladende. Der Eingeladene kann anbieten die Hälfte der Rechnung zu übernehmen. Kreditkarten werden fast alle angenommen, eine Reservekarte kann jedoch nicht schaden.²¹⁴

Eine Einladung nach Hause ist bei Brasilianern oft nur eine spontane Sympathiebekundung, der eine Bestätigung mit genauen Details folgen sollte, ansonsten ist sie hinzunehmen, als wäre sie nie ausgesprochen worden. Eine Einladung nach Hause stellt einen großen Vertrauensbeweis dar, denn der Brasilianer schirmt seine Familie stark ab. Bei einer Einladung nach Hause können Gastgeschenke (z.B. Mitbringsel aus Deutschland) mitgebracht werden, diese werden aber nicht erwartet. Samstage verbringen Brasilianer häufig im Wochenendhaus („Sítio“) oder mit Familie und Freunden beim Grillen und Caipirinha /Bier trinken. Bezüglich Gesprächsthemen wird der deutsche Verhandlungspartner merken, dass Brasilianer wenige Erfahrungen mit anderen Kulturkreisen haben, dies liegt an der Größe und kulturellen Stärke Brasiliens.²¹⁵

Einem brasilianischen Geschäftspartner sind ablehnende Haltung oder plötzliche Schwierigkeiten schwer bis gar nicht anzumerken. Wenn der brasilianische Geschäftspartner einen Termin nicht einhalten kann oder kein Interesse an einem Geschäft hat, wird er dies nicht zugeben, denn dem Brasilianer sind situative Harmonie und die Vermeidung von Konfrontationen wichtiger, als Sachlichkeit und Ehrlichkeit. Schlimmstenfalls kann es vorkommen, dass der deutsche Verhandlungspartner denkt, er befindet sich kurz vor der Abschlussphase, obwohl der brasilianische Verhandlungspartner die Verhandlung innerlich schon abgebrochen hat, und sich in Gedanken schon beim Konkurrenten befindet.²¹⁶

²¹⁴ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 5 f.

²¹⁵ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 7 f.

²¹⁶ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 5.

Das Verhandlungscontrolling²¹⁷ stellt abschließend noch einen sehr wichtigen Verhandlungsschritt dar. Wichtig ist eine verhandlungsübergreifende Analyse für die Betrachtung und Erfassung von Abweichungsursachen.²¹⁸ In internationalen Verhandlungen ist dies sehr wichtig, da kleine Fehler in anderen Kulturkreisen in Sekundenschnelle zum Geschäftsabbruch führen können.²¹⁹

5.2. Russland

Die Bedeutung des Verhandlungsergebnisses und der Schwierigkeitsgrad des Verhandlungsprozesses einer Verhandlung mit Russen sind durch die kulturellen und ethischen Unterschiede höher als bei einer nationalen Verhandlung. Für Verhandlungen mit einem russischen Unternehmen resultiert aufgrund der kulturellen und ethischen Unterschiede eine mittlere bis hohe Verhandlungsmanagementbedeutung, aufgrund der folgend aufgezeigten kulturellen Unterschiede, ist der Schwierigkeitsgrad etwas höher als bei Verhandlungen mit Brasilianern.²²⁰ In der verhandlungsübergreifenden Analyse kann festgestellt werden, dass ein umfassendes Verhandlungsmanagement für Verhandlungen mit Russen notwendig ist. Daraus folgt die verhandlungsbezogene Analyse.²²¹

Über bereits geknüpfte Netzwerke, persönliche Empfehlungen, persönliche Kontakte durch Messen, Wirtschaftstage und Kooperationsbörsen oder Kontaktadressen aus Messekatalogen, können dem deutschen Unternehmen wichtige Türen zu russischen Unternehmen geöffnet werden. Unternehmerreisen, z.B. vom Wirtschaftsministerium oder der Deutschen Botschaft, bringen den deutschen Unternehmer zusätzlich noch mit den so wichtigen Entscheidungsträgern in russischen Behörden in Kontakt.²²² Kommerzielle Markterschließungsdienste bietet das Informationszentrum der Deutschen Wirtschaft an. Wenn ein deutsches Unternehmen ein Anliegen in Russland hat, ist die Deutsch-Russische Außenhandelskammer²²³ kompetenter Ansprechpartner. Es gibt keinen Königsweg einen zukünftigen Verhandlungspartner in Russland zu finden, deshalb sollten auf der Suche nach einem Partner mehrere Möglichkeiten parallel genutzt werden.²²⁴

²¹⁷ Siehe Kapitel 3.2.5.

²¹⁸ Siehe S. 29 f. in Kapitel 3.2.5.

²¹⁹ Vgl. Oppel (2008), S. 83 f.

²²⁰ Siehe S. 11 ff. in Kapitel 3.2.1.

²²¹ Siehe S. 11 f. in Kapitel 3.2.1.

²²² Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 5.

²²³ Vgl. Deutsch-Russische Außenhandelskammer (2011) o.A., o.S.

²²⁴ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 6.

In der Verhandlungsorganisation²²⁵ werden als erstes die Verhandlungsparteien bestimmt, die bilateral oder multilateral verhandeln.²²⁶ Eine multilaterale Verhandlung käme eventuell in Betracht, eine bilaterale Verhandlung, sukzessive mit verschiedenen russischen Verhandlungspartnern, ist jedoch schwierig, da bei Geschäftsreisen nach Russland eine Rund-um-Betreuung durch den russischen Geschäftspartner garantiert wird. Der russische Geschäftspartner offeriert eine solide Bewirtung, genügend essen und trinken, und achtet sogar darauf, dass der Gast warm genug angezogen ist oder in das richtige Verkehrsmittel steigt. Jeder Ausflug wird organisiert und der Gast tut keinen Schritt alleine.²²⁷ Der russische Gast wird bei einem Besuch in Deutschland ebenfalls eine Betreuung dieser Art erwarten. Wichtig wäre sich die Art der Betreuung in Russland zu notieren und dem russischen Gast oder Geschäftspartner ein ähnliches Programm in Deutschland zu offerieren.²²⁸

Die russische Kultur ist geprägt durch den familiären Zusammenhalt. Für den Geschäftserfolg resultiert daraus, dass Russen sehr beziehungsorientiert agieren.²²⁹ Anzug und Krawatte in dunkleren Farbtönen sind in Russland für den Herrn Pflicht. Eine Frau sollte sich elegant kleiden und dezent schminken. Maskulines Auftreten einer Frau gilt als verpönt. Russische Geschäftspartnerinnen schätzen es vom Geschäftspartner Komplimente über Frisur oder Schuhe zu bekommen.²³⁰ In Geschäftsbeziehungen ist für deutsche Geschäftspartner wichtig die Pünktlichkeit einzuhalten, bei der Begrüßung einer russischen Frau darf ihr niemals zuerst die Hand gereicht werden, sondern es ist auf das Reichen ihrer Hand zu warten. Bezüglich der Kommunikation mit russischen Geschäftspartnern sollte vorher sichergestellt werden, dass der russische Geschäftspartner Englisch spricht, wenn nicht sollte ein Dolmetscher engagiert werden. Wichtig ist den Vatersnamen nicht mit dem Nachnamen zu verwechseln.²³¹ Der Nachname steht in Russland am Ende des häufig dreiteiligen Namens. Die Anrede mit dem Vornamen und dem ersten Nachnamen wird dem Präsidenten gegenüber angewendet oder älteren Respektspersonen. Sie symbolisiert große Höflichkeit, aber auch große Distanz. Sie ist aus deutscher Unternehmenssicht jedoch unüblich. In Russland „duzt“ man sich trotz Beziehungsorientierung auch nach langjährigen Geschäftsbeziehungen nicht. Internationale russische Unternehmen beginnen langsam internationale

²²⁵ Siehe Kapitel 3.2.2.

²²⁶ Siehe S. 12 f. in Kapitel 3.2.2.

²²⁷ Vgl. Löwe (2004), S. 190.

²²⁸ Vgl. Oppel (2008), S. 106 f.

²²⁹ Vgl. Oppel (2008), S. 105 f.

²³⁰ Vgl. Oppel (2008), S. 111 f.

²³¹ Vgl. Oppel (2008), S. 114.

Geschäftspartner zu duzen und nur falls dies von russischer Seite der Fall ist darf ebenfalls geduzt werden.²³²

Im geschäftlichen Bereich sind Präsente übliche und werden erwartet. Am Anfang einer Geschäftsbeziehung mit Russen sollten Präsente wie hochwertige Kalender des eigenen Unternehmens oder edle Schreibaccessoires gewählt werden, die Wertschätzung ausdrücken und die angestrebte Zusammenarbeit unterstreichen oder einen Bezug zum Heimatland oder zur Heimatstadt des Schenkenden herstellen.²³³ Hier können also firmeninterne Geschenke gewählt werden, die den 50 € Betrag der ethischen Schwelle unterschreiten.²³⁴

Von ihrer Körpersprache her drücken sich russische Verhandlungspartner nicht völlig anders aus als Deutsche, doch gibt es Unterschiede, denen unbedingt Beachtung geschenkt werden sollte, um Fehlinterpretationen zu unterbinden. Zu den Unterschieden gehört das Suchen des Russen nach körperlicher Nähe, in dem er z.B. seinem Gegenüber auf die Schulter klopft oder ihn am Arm anfasst, dies drückt Zufriedenheit und Respekt aus und demonstriert Sympathie. Der typische russische Gesichtsausdruck mag oft sehr stur wirken, im persönlichen Umfeld können Mimik und Gestik der Russen jedoch auch intensiv und emotional sein. Ein sehr intensiver Gefühlsausdruck erfährt der Verhandlungspartner vom Russen beim Philosophieren über Russlands Zukunft, beim Schimpfen und beim Zitieren literarischer Werke.²³⁵

Englisch eignet sich nur bei hoher fachsprachlicher Kompetenz beider Seiten. Der „Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. (BDÜ)“²³⁶ gibt Adressen guter Dolmetscher heraus. Bevor ein erstes Treffen stattfindet und die eigentlichen Verhandlungen beginnen, ist es in Russland üblich, dass rege Fax und E-Mails geschrieben werden, für die späteren Verhandlungen empfiehlt es sich, diesen Schriftverkehr in den Verhandlungen dabei zu haben.²³⁷

Für die Besetzung des Verhandlungsteams gilt, dass Teammitglieder eingesetzt werden, die kulturell und sprachlich versiert sind. Frauen beeinflussen die Beziehungsqualität am Stärksten, deshalb könnten vor allem die weiblichen Verhandlungsmitglieder kulturelle Schulungen für Verhandlungen mit russischen Verhandlungspartnern bekommen, denn je nach kultureller Besetzung der gegnerischen Verhandlungspartei (in diesem Fall der russischen Kultur), ist die Besetzung des eigenen Verhandlungsteams durchzuführen.²³⁸ Mit Russen Geschäfte zu machen

²³² Vgl. Oppel (2008), S. 107 f.

²³³ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 3.

²³⁴ Siehe S. 31 in Kapitel 3.3.

²³⁵ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 4.

²³⁶ Siehe Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. (2011), o.A., o.S.

²³⁷ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 8 f.

²³⁸ Siehe S. 12 ff. in Kapitel 3.2.2. und vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 61.

bedeutet eine lange Vorbereitungs- und Anbahnungsphase zu haben, denn Geschäfte werden nicht von heute auf morgen gemacht.²³⁹ In der Mitte der Verhandlung müssen Verhandelnde mit ausreichend Wissen auf Sach- und Prozessebene anwesend sein, wenn die Verhandlung in Fahrt gekommen ist und Verhandelnde hoher Hierarchien (z.B. der „Decider“) am Anfang und am Ende, denn sie eröffnen die Verhandlung und schließen sie mit einer Entscheidung ab.²⁴⁰ Der Gatekeeper als Steuerer des Informationsflusses zwischen den Verhandlungsteams und im eigenen Verhandlungsteam muss ständig präsent sein und der Influencer (eventuell technisch versiert, der sagt, dass etwas funktioniert oder nicht) wird in der Mitte der Verhandlung benötigt. Bei Verhandlungen in Russland kann aus Kostengründen auf den Affector und den Organizer verzichtet werden.²⁴¹ Wie in jeder Verhandlung können sich die fachlichen, prozessualen und entscheidungsbezogenen Aufgaben- und Kompetenzverteilungen im Verhandlungsteam überschneiden, deshalb sind vorher Negotiator, Commander und Decision-Maker festzulegen.²⁴²

Die deutschen Verhandelnden sollten sich für eine Verhandlung mit Russen sehr viel Zeit nehmen, da ständig mit Verzögerungen, Verspätungen und Unterbrechungen gerechnet werden muss.²⁴³ Außerdem muss vor einer Geschäftsreise geprüft werden, dass diese nicht um das russische Neujahrs- und orthodoxe Weihnachtsfest (31.12. bis 13.01.) sowie die erste Maidekade herum liegen. Aus ein paar Feiertagen wird für Russen hier schnell ein größerer Urlaub. Von Anfang Juni bis Ende August ist die Hauptferienzeit in Russland.²⁴⁴

Findet ein Kontakt mit einem russischen Unternehmen statt, sollte sich der deutsche Verhandelnde viel Zeit für Gespräche, gemeinsame Treffen mit Mitarbeitern, Firmenbesichtigungen und Kontakte zu Behördenvertretern etc. nehmen, um seinen zukünftigen Verhandlungspartner näher kennen zu lernen.²⁴⁵ Alle Informationen über das russische Unternehmen und die russischen Verhandlungspartner sind für zukünftige Verhandlungen und durch die Taktik der „Asymmetrischen Kommunikation“ in der Verhandlung später zu gebrauchen.²⁴⁶

²³⁹ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 9.

²⁴⁰ Vgl. Voeth /Herbst (2009), S. 64 ff.

²⁴¹ Siehe S. 13 in Kapitel 3.2.2.

²⁴² Siehe S. 14 in Kapitel 3.3.2.

²⁴³ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 9.

²⁴⁴ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 5.

²⁴⁵ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 6.

²⁴⁶ Siehe S. 22 in Kapitel 3.2.3.2.

In der Verhandlungsvorbereitung²⁴⁷ werden die Verhandlungsgegenstände bezüglich der Präferenzen beider Seiten identifiziert. Diese identifizierten Verhandlungsgegenstände werden daraufhin in kompatible und nicht-kompatible Gegenstände differenziert und daraufhin geprüft, ob die nicht-kompatiblen Verhandlungsgegenstände distributiv oder integrativ sind.²⁴⁸

Bezüglich der Kommunikation neigen russische Verhandlungspartner dazu, in der Anfangsphase einer Zusammenarbeit Möglichkeiten und Kompetenzen zu versprechen, die fern ihres Horizontes liegen. Primäre Aufgabe für den deutschen Verhandlungspartner liegt deshalb darin, so schnell wie möglich herauszufinden, ob die russische Kontaktperson wirklich ein Entscheidungsträger des Unternehmens und somit einer der zukünftigen Verhandlungspartner ist, oder als Influencer der Entscheider auftritt. Falls die erste Kommunikation auf einer Messe stattfindet, ist zu beachten, dass Russen auf eine Maschine im Katalog zeigen und sofort den Preis wissen möchten. Auch wenn die Maschinen individuell zusammengestellt werden und somit der Preis stark variiert, sollte ein Kostenrahmen zur Orientierung sofort genannt werden können. Nach einer Messe oder Konferenz ist ein nächstes Treffen in der Firma üblich. Wenn der Kontakt jedoch durch eine der o.g. Dritten eingefädelt wurde, werden Cafés, Restaurants, Hotellobbys, Empfänge, Messen oder Räumlichkeiten dieser dritten Partei als „neutraler“ erster Ort gewählt. Stets muss der deutsche Verhandlungspartner sein pünktliches und akkurates Image wahren. Einen Termin sollte sich der, der den Termin arrangiert hat, am Tag der Verhandlung telefonisch bestätigen lassen.²⁴⁹

Beim ersten Aufeinandertreffen werden obligatorisch Visitenkarten ("wisitki") und Firmenunterlagen (Flyer und Prospekte) getauscht, die qualitativ sehr hochwertig sein müssen. Die Visitenkarten und Unterlagen in deutscher und russischer Sprache zu drucken ist von Vorteil. „Kleine edle Mitbringsel“²⁵⁰ können als "Eisbrecher" fungieren. Der Ablauf dieses ersten Kontakts ist ruhig und formell. Verkaufsabsichten zu offensichtlich darzulegen machen den Russen misstrauisch. Durch provokatives Nachfragen darf sich der deutsche Verhandlungspartner nicht von seiner anfänglichen Strategie abbringen lassen, sondern er sollte ruhig, bestimmt und selbstbewusst bleiben, darf aber niemals arrogant sein oder zu direkt werden. Auch zu freundlich darf der deutsche Verhandlungspartner nicht wirken, da dies in Russland als inkompetent und lasch aufgenommen wird. In späteren Treffen muss sich der deutsche Verhandlungspartner bei einer Begrüßung seines russischen Verhandlungs-

²⁴⁷ Siehe Kapitel 3.2.3.

²⁴⁸ Siehe S. 14 f. in Kapitel 3.2.3.

²⁴⁹ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 5 f.

²⁵⁰ Zu beachten ist hierzu S. 31 in Kapitel 3.3.

partners auf eine Umarmung und sogar Wangenküsse einstellen. Hier wird bemerkbar, dass der russische Verhandlende die Verhandlung nicht mit dem Unternehmen führt, sondern das Geschäft mit dem Verhandlungspartner als Person.²⁵¹

Die Verhandlungsmotive sind durch Hinterfragen (Means-End-Konzept und Laddering-Verfahren) herauszufinden.²⁵² Die Ergebnisziele einer Verhandlung werden durch Aspirationslösungen festgelegt.²⁵³ Wichtig ist wie in jeder Verhandlung die Kenntnis eines BATNA.²⁵⁴ Daraufhin werden die Verhandlungsziele gewichtet und es ist zu prüfen, wo Konzessionen gemacht werden können und wo nicht.²⁵⁵ Auf die Verhandlungsgegenstände und das Verhandlungsverhalten folgen das Verhandlungsreporting²⁵⁶ und die Verhandlungsrituale, die in Frage zu stellen sind.²⁵⁷

Die Bedeutung des Beschaffungsobjekts, Einschätzung der eigenen Machtposition, wirtschaftliche Lage des Unternehmens, eigene Zielvereinbarungen, sowie Verhandlungskultur und Verhandlungsstil prägen die Verhandlungsführung.²⁵⁸ In der Einstiegsphase, in Verhandlungspausen, in gemeinsamer Freizeit oder auf Partys, sollte der Smalltalk hohen intellektuellen Ansprüchen entsprechen. Verständnis für die Probleme des Landes, sowie Anerkennung für seine Leistungen oder bestimmte Persönlichkeiten (z.B. Peter der Große, Lomonossow, Puschkin) werden sehr gerne wahrgenommen und wirken sich auf die Geschäftsbeziehung sehr positiv aus.²⁵⁹

Aufgrund der unternehmenskulturellen und unternehmensethischen Werte und Normen in Russland, weht bei Meetings mit Geschäftspartnern teilweise ein rauer und teilweise ein herzlicher Wind. Wie sich die Geschäftspartner verhalten, muss nicht unbedingt kulturelle und ethische Hintergründe haben, auch der Typ des Geschäftspartners kann sehr unterschiedlich sein. Seit einigen Jahren gibt es in Russland den sog. „Nowyje Businessmeny“, ein Typ von Geschäftsmann, der sich in der Moskauer Prachtstraße „Rubljowskoje“ Häuser für mehrere Millionen Euro kauft und in Internetshops Yachten bestellt. Seinen Gegenpart stellt der schwerfällige Typ von Geschäftsmann dar, bei dem die UdSSR, der Schwarzmarkt, die Plan- und Befehlswirtschaft und ein unvorsichtiger Lebenswandel starke Spuren hinterlassen haben. Zwischen beiden Typen ist der Typ von Arbeitnehmer

²⁵¹ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 7.

²⁵² Siehe S. 15 f. in Kapitel 3.2.3.2.

²⁵³ Siehe S. 16 in Kapitel 3.2.3.2.

²⁵⁴ Siehe S. 17 in Kapitel 3.2.3.2.

²⁵⁵ Siehe S. 19 in Kapitel 3.2.3.2.

²⁵⁶ Siehe Kapitel 3.2.3.4.

²⁵⁷ Siehe Kapitel 3.2.3.3.

²⁵⁸ Siehe S. 24 ff. in Kapitel 3.2.4.

²⁵⁹ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 4.

anzusiedeln, der in Deutschland als „normal“ bezeichnet wird.²⁶⁰ Der ältere Typ verhandelte schon zu Sowjetzeiten mit westlichen Geschäftspartnern und ist eher autoritär und konservativ, mit geringer Kompromissbereitschaft.²⁶¹ Der junge russische Verhandlungspartner ist ziel- und aufgabenorientierter, pragmatischer, flexibler und kompromissbereiter, jedoch in gleichem Maße von der Verhandlungsführung her sehr hart. Außerdem unterscheiden sie sich in ihrer Informationstechnologie- und Fremdsprachenkenntnis. Einen jungen russischen Verhandlungspartner zu haben, macht die Verhandlungsatmosphäre etwas ungezwungener und sachlicher.²⁶² Emotionen in Verhandlungen können direkte Auswirkung haben. Unterschieden wird in Emotionen der Persönlichkeit des Verhandlungsführenden und situative Emotionen.²⁶³

Emotionale Gesten (z. B. Anerkennung, Anteilnahme, Bestärkung) sollten älteren russischen Verhandlungspartnern ruhig gezeigt werden. Sie lassen sich zuerst vom Verhandlungspartner als Person und dann erst von den Sachargumenten der Verhandlung überzeugen, denn die "persönliche Chemie" beeinflusst wesentlich den Verhandlungsfortgang. Der allgemeine Verhandlungsstil in Russland in der Dialogphase ist ein rücksichtsloses Verhandeln, wenn der Verhandlungspartner nachgiebig wirkt. Erst wenn der russische Verhandlungspartner im Konzessionsablauf auf harten Widerstand trifft, wird er selbst auch Zugeständnisse machen. Wenn der deutsche Verhandlungspartner sich schon im frühen Stadium der Dialogphase kompromissbereit zeigt, wird dies als Schwäche ausgelegt, zeigt er sich jedoch zu stark wird ihm misstraut. In jedem Fall werden Verkaufsverhandlungen von Russen als Wettkampf betrachtet, vor allem bei Verhandlungen mit Ausländern. Nach der Anschauung russischer Verhandlungsführender kann es in so einer Verhandlung keine zwei Gewinner geben, denn ein Kompromiss bedeutet für sie fast eine Niederlage. Im Verhandlungsverhalten kommt es darauf an, ob der russische Verhandlungspartner die Machtposition der Verhandlung besitzt, oder nicht. Im Besitz der Machtposition wird er rigoros und kompromisslos verhandeln, im Falle der untergebenen Position kann es sein, dass er eine besonders sture Haltung einnimmt.²⁶⁴ Der Verhandlungsstil ist also der „harte Verhandlungsstil“, der die Konkurrenzstrategie bedingt, die der russische Verhandlungspartner am Anfang wählt, dieser ist jedoch nur ein abgeschwächter „harter Verhandlungsstil“ (Konkurrenzstrategie – fast schon eine Kompromissstrategie im späteren Stadium der Dialo-

²⁶⁰ Vgl. Oppel (2008), S. 104.

²⁶¹ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 9.

²⁶² Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 9.

²⁶³ Siehe S. 26 in Kapitel 3.2.4.

²⁶⁴ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 9 f.

gphase) entgegenzusetzen, um kein Misstrauen hervorzurufen, aber auch keine Schwäche zu zeigen und nicht zu viele Zugeständnisse zu machen, d.h. der „weiche Verhandlungsstil“ (Anpassungsstrategie) ist auszuschließen. Der „kompromissbereite Verhandlungsstil (Kompromissstrategie) und der „integrative Verhandlungsstil“ (Kooperationsstrategie) kommen eher später in der Dialogphase zur Geltung.²⁶⁵ Für die russischen Verhandlungspartner bedeutet der Verhandlungsstil einen Balanceakt, bei dem ungeliebte Zugeständnisse und Unnachgiebigkeit zeitlich genau passen müssen. Um sein Verhandlungsergebnis zu erreichen, muss der deutsche Verhandlungspartner einerseits seine Position entschlossen vertreten („harter Verhandlungsstil“), andererseits aber im richtigen Moment Kompromissbereitschaft („kompromissbereiter Verhandlungsstil“) zeigen, wenn sich herauskristallisiert, dass der russische Verhandlungspartner seinen „harten Verhandlungsstil“ nicht weiter aufrecht erhalten kann und insgeheim nun selbst einen Kompromiss anstrebt. Wenn der deutsche Verhandlungspartner Zugeständnisse macht, muss er unbedingt verdeutlichen, dass er dies nicht aus Schwäche tut, sondern aufgrund der Person des Verhandlungspartners und auf Sympathie, Respekt oder Interesse an einer längerfristigen Partnerschaft verweisen.²⁶⁶ Auf eine Vermeidungsstrategie ist aus gleichen Gründen wie bei einer Verhandlung mit brasilianischen Verhandlungspartnern zu verzichten, ebenfalls auf eine Anpassungsstrategie, um die genannte Schwäche nicht zu zeigen. Prinzipiell gilt, dass Konzessionen nur bei Gegenkonzessionen gemacht werden.²⁶⁷ In einer Verhandlung wird von Russen geschätzt geduldig zu sein (Verhandlungen mit Russen dauern doppelt so lange wie in Deutschland) und am Verhandlungstisch oder im Restaurant die Beine nicht übereinander zu schlagen, denn dies gilt als sehr unhöflich. In Gesprächen sollten deutsche Geschäftspartner nicht vorlaut sein („Diese Qualität gibt es in Russland nicht“) und Kritik darf nicht direkt geäußert werden.²⁶⁸ Die Ergebnistaktiken²⁶⁹ und Prozesstaktiken²⁷⁰ können in Verhandlungen mit russischen Partnern problemlos angewendet werden. Da der russische Verhandlungspartner sehr bestimmend und stur agiert, sollte auf die Taktik der „unfairen Didaktik“ verzichtet werden.²⁷¹ Aus dem gleichen Grund ist auch auf die Taktik der „gemeinsamen Problemlösung“ zu verzichten, zumindest noch bis zu der Phase, an

²⁶⁵ Siehe S. 25 ff. in Kapitel 3.2.4 und S. 18 f. in Kapitel 3.2.3.2.

²⁶⁶ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 10.

²⁶⁷ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 10 und siehe S. 18 f. in Kapitel 3.2.3.2.

²⁶⁸ Vgl. Oppel (2008), S. 114.

²⁶⁹ Siehe S. 20 f. in Kapitel 3.2.3.2.

²⁷⁰ Siehe S. 21 ff. in Kapitel 3.2.3.2.

²⁷¹ Siehe S. 20 in Kapitel 3.2.3.2. und S. 50 f. in Kapitel 5.2.

der die Kompromissstrategie greift.²⁷² Mit der Taktik der „Fragetechnik“ und des „Einwandes“ sind Aussagen des russischen Verhandlungspartners zu hinterfragen oder für die eigene Verhandlungspartei richtig zu stellen.²⁷³

Russische Verhandlungspartner sind ausdauernd und versuchen gerne getroffene Vereinbarungen nochmals neu auszuhandeln, deshalb sollten alle Verhandlungen protokolliert werden und auch Teilergebnisse explizit als diese festgehalten werden. Das deutsche Verhandlungsteam sollte Russen gegenüber ebenfalls einstimmig gegenüberreten, denn nur die kleinste Uneinigkeit im deutschen Verhandlungsteam gibt den Russen eine potenzielle Angriffsfläche. Ein schwieriges Thema den russischen Verhandelnden gegenüber ist der Preis und die Zahlungskonditionen. Der Russe erwartet als Käufer automatisch, dass der Verhandlungspartner für ihn den Preis senkt, andersherum hat er als Verkäufer übertriebene Preisvorstellungen. Dies ist bei der Konzessionsplanung zu beachten. Bezüglich Qualität, Referenzen, Termin- und Lieferzeitpunkt ist es wichtig, dass klare Absprachen getroffen werden und der russische Verhandlungspartner nicht das Gefühl hat, dass ihm misstraut wird. Nachdem der „Deadlock“²⁷⁴ der Dialogphase einsetzt und bevor es zum Verhandlungsabbruch kommt, sollte das Gespräch vertagt werden und beide Seiten Zeit haben den Verhandlungsverlauf zu überdenken und Missverständnisse auszuräumen. Auch wenn die Verhandlung abgebrochen wird und auf die Lösungsphase keine erfolgreiche Abschlussphase folgt, sollte versucht werden, für eventuelle zukünftige Geschäftsmöglichkeiten, den Kontakt mit dem russischen Verhandlungspartner zu pflegen.²⁷⁵

Der oft in der Literatur vernachlässigte private Umgang ist für den kompletten Verhandlungsverlauf sehr wichtig, denn dieser ist bei einem Geschäft mit russischen Verhandlungspartnern unausweichlich und kann über den Erfolg des Geschäfts entscheiden. Der Russe erwartet mit dem eigentlichen Geschäft auch private Vorteile, wie z.B. die Übernahme von Gefälligkeiten, z. B. dass der deutsche Verhandlungspartner bei der Beantragung eines Deutschland-Visums im Konsulat hilft. Im Gegenzug kann der russische Geschäftspartner z.B. bei Behördenangelegenheiten, Kontaktvermittlung oder sonstigen Anliegen um Hilfe gebeten werden, der dies als persönliche Wertschätzung wahrnimmt.²⁷⁶

²⁷² Siehe S. 20 in Kapitel 3.2.3.2. und S. 50 f. in Kapitel 5.2.

²⁷³ Siehe S. 20 in Kapitel 3.2.3.2.

²⁷⁴ Siehe S. 27 f. in Kapitel 3.2.4.

²⁷⁵ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 10 f.

²⁷⁶ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 11.

Private Einladungen von russischen Verhandlungspartnern nach Hause zeugen schon von einer sehr guten Stellung, die der deutsche Verhandlungspartner in den Augen der Russen hat. Für eine private Einladung ist viel Zeit einzuplanen, da der russische Gastgeber mit mehreren Gängen aufwartet, die von einem ausgiebigen Trinkgelage und profunden Gesprächen begleitet werden.²⁷⁷ Zur russischen Geschäftsbeziehung gehört es Wodka zu trinken. Einen Trinkspruch in geselliger Runde auf das russische Volk, Frauen und die Gastgeber sollte der deutsche Geschäftspartner ebenfalls parat haben. Getrunken werden muss nur bei einem Trinkspruch oder Zuprosten. Wichtig ist das erste Glas auf einen Schluck auszutrinken. Nur am Glas zu nippen wird als unhöflich betrachtet. Für die bessere Verträglichkeit sollte kein weiterer Alkohol konsumiert, sowie fettiges und salziges Essen zum Wodka gegessen werden. Das Glas beim Nachschenken zumachen wird akzeptiert.²⁷⁸ Bezüglich Gesprächsthemen außerhalb der eigentlichen Verhandlung ist zu beachten, dass die russische Zarenfamilie sehr verehrt wird und es sollte nicht über Politik gesprochen werden.²⁷⁹

Die russische Geschäftspartnerin erwartet einen eleganten Geschäftspartner, der ihr in den Mantel hilft, die Türe aufhält und den Vortritt lässt.²⁸⁰

Nach der Verabschiedung erwarten russische Geschäftspartner, dass die Geschäftsbeziehung gepflegt wird und man dafür viel Zeit investiert.²⁸¹ Falls in der Beziehung einmal Blumen als Präsent überreicht werden, müssen diese langstielig sein und unbedingt in ungerader Zahl. Eine gerade Zahl an Blumen sowie gelbe Rosen sind unangebracht, es sei denn dem /der Beschenkten wird bezüglich Trauer, Tod oder eine anderen schmerzhaften Trennung kondoliert. Bei älteren russischen Damen werden auch rein weiße Sträuße nur im Trauerfall überreicht.²⁸²

Das Verhandlungscontrolling²⁸³ stellt mit einem Soll /Ist-Abgleich für alle Verhandlungen den Abschluss der fünf Ablaufschritte des Verhandlungsmanagements dar.²⁸⁴ Mit einer verhandlungsübergreifenden Analyse werden die Abweichungsursachen durch Betrachtung von Gruppen (Verhandlungsobjekte, dominierende Verhandlungsgegenstände, Verhandlungspartner, Unternehmensbereiche, Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken) betrachtet.²⁸⁵

²⁷⁷ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 11.

²⁷⁸ Vgl. Oppel (2008), S. 111.

²⁷⁹ Vgl. Oppel (2008), S. 114.

²⁸⁰ Vgl. Oppel (2008), S. 114.

²⁸¹ Vgl. Oppel (2008), S. 114.

²⁸² Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006) Kachcharova, S. 3.

²⁸³ Siehe Kapitel 3.2.5.

²⁸⁴ Siehe S. 28 ff. in Kapitel 3.2.5.

²⁸⁵ Siehe S. 29 f. in Kapitel 3.2.5.

5.3. Indien

Für die Verhandlungsanalyse²⁸⁶ einer Verhandlung mit einem indischen Unternehmen resultiert in Hinsicht auf die kulturellen und ethischen Unterschiede eine sehr hohe Verhandlungsmanagementbedeutung.

In der Verhandlungsorganisation²⁸⁷ werden die Verhandlungsparteien bestimmt, das Verhandlungsteam besetzt und die Aufgaben verteilt.²⁸⁸ Den Kontakt stellt man mit Indern nur persönlich mit Telefonaten und Treffen her. Anders als über eine persönliche Ansprache und den Aufbau einer Geschäftsbeziehung ist ein Geschäft mit Indern nicht möglich. Der Hinweis an den Inder, dass eine „Long-term-Business“ gesucht wird, ist sehr hilfreich. Kontaktforderungen per E-Mail werden generell nicht beantwortet.²⁸⁹ Auf Messen, Konferenzen oder persönlichen Anlässen hingegen sind Inder sehr kontaktfreudig und verwickeln andere Besucher und Gäste in Sekundenschnelle in ein Gespräch. Der Augenblick der Kontaktaufnahme findet durch ein kurzes Vorstellen seiner Person gegenüber dem Gesprächspartner statt, und dabei übergibt man auch gleich seine Visitenkarte. Der zweite Satz ist dem Gegenüber gewidmet. Bei Ausländern wird häufig gefragt woher er kommt, und was er in Indien macht. Dieser erste Kontakt wird auch als „Blitzkontakt“ bezeichnet und dauert nur wenige Minuten, bis sich die Geschäftsleute wieder verabschieden. In Indien werden Messen und Fachkonferenzen von den Industrieverbänden „Confederation of Indian Industry (CII)“²⁹⁰, der „Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry (FICCI)“²⁹¹ und „Associated Chambers of Commerce and Industry (Assocham)“²⁹² organisiert und sind eine sehr gute Möglichkeiten für den Erstkontakt mit einem indischen Unternehmen. Außerdem werden deutsche Unternehmen, die in den indischen Markt eintreten wollen, bei der Suche nach möglichen Geschäftspartnern durch die Deutsch-Indische Handelskammer („Indo German Chamber of Commerce (IGCC)“²⁹³) unterstützt, die in Mumbai, New Delhi, Kolkata, Pune, Bangalore und Chennai sitzt. Aus solchen Kontakten können sich interessante neue Geschäftsverbindungen ergeben.²⁹⁴ Wenn der genannte Erstkontakt durch ein kurzes Gespräch und den Austausch von Visitenkarten erfolgt ist, oder

²⁸⁶ Siehe Kapitel 3.2.1.

²⁸⁷ Siehe Kapitel 3.2.2.

²⁸⁸ Siehe S. 12 ff. in Kapitel 3.2.2.

²⁸⁹ Vgl. Oppel (2006), S. 110 f.

²⁹⁰ Siehe Confederation of Indian Industry (2011) o.A., o.S.

²⁹¹ Siehe Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry (2011) o.A., o.S.

²⁹² Siehe Associated Chambers of Commerce and Industry (2011) o.A., o.S.

²⁹³ Siehe Indo German Chamber of Commerce (2011) o.A., o.S.

²⁹⁴ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 3 f.

man durch einen Bekannten, Kollegen oder Geschäftspartner vorgestellt wurde, empfiehlt sich eine an dieses Gespräch anknüpfende E-Mail, die das Gespräch nicht in Vergessenheit geraten lässt, und die Möglichkeit bietet über die eigene Firma mehr Informationen bereitzustellen. Die Informationen in dieser „Follow up-E-Mail“ sind eine kurze Beschreibung der Firma und des Produkt- und Dienstleistungsportfolios. Üblich ist auch das Anhängen von Firmenbroschüren und -präsentationen an die E-Mail. Beim Erstkontakt, oder in der ersten E-Mail, könnte auch ein allgemeiner Vorschlag zu einem Treffen eingebracht werden. Oft antwortet der Inder mit einer ähnlichen E-Mail und sendet ebenfalls entsprechende Informationen zum indischen Unternehmen.²⁹⁵ Alle Informationen, die das deutsche Unternehmen über die (eventuell) zukünftigen Verhandlungspartner und den indischen Markt bekommt, lässt auf die Verhandlungsmacht des Gegners, das Marktniveau von Verhandlungsobjekten und -gegenständen schließen, Fehlbesetzungen im eigenen Verhandlungsteam ausmerzen und auf das zukünftige Verhandlungsverhalten bezüglich Verhandlungsstrategien und -taktiken schließen, falls es zu einer Geschäftsverhandlung kommt.²⁹⁶ Als Ort des Treffens kann ein Restaurant oder die Geschäftsräume (in dem Land, in dem der Erstkontakt stattgefunden hat) vorgeschlagen werden. Hat die deutsche Unternehmensseite einen Vorschlag zu unterbreiten, sollte ein Restaurant gewählt werden, das in Büronähe des indischen Unternehmens liegt.²⁹⁷ Multilaterale Verhandlungen scheinen ausgeschlossen. Diese kulturelle Eigenschaft beantwortet die Frage der Bestimmung der Verhandlungsparteien.²⁹⁸ Die kulturelle Besetzung der gegnerischen Verhandlungspartei ist indisch und unter diesem Aspekt ist die Besetzung des eigenen Verhandlungsteams durchzuführen.²⁹⁹ Außerdem muss im Voraus geklärt werden, ob der indische Verhandlungspartner alleine oder in Begleitung kommt, denn oft findet das Treffen nicht unter vier Augen statt, und der indische Geschäftsführer lässt sich von einem Assistenten oder einem Fachverantwortlichen begleiten. Für die Verhandlung sollte deshalb am Verhandlungsort (Restaurant, Büro) genügend Platz vorhanden sein. Visitenkarten und Informationsmaterial des Unternehmens sollten nochmals in ausreichender Menge griffbereit liegen. Für den Termin ist eine Terminbestätigung am Tag vorher wichtig.³⁰⁰ Für die Terminfindung sind die vielen indischen Feiertage zu beachten, von denen einige regional oder nur von bestimmten religiösen Gruppen gefeiert

²⁹⁵ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 4.

²⁹⁶ Siehe S. 12 in Kapitel 3.2.1.

²⁹⁷ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 4.

²⁹⁸ Siehe S. 12 f. in Kapitel 3.2.2.

²⁹⁹ Siehe S. 12 f. in Kapitel 3.3.2.

³⁰⁰ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 4 f.

werden. Die wichtigsten Feiertage sind im Frühjahr das Farbenfest „Holi“, der Tag der Republik am 26. Januar und der Unabhängigkeitstag am 15. August. Zu diesen feierlichen Anlässen sollten Feiertagsgrüße telefonisch, per E-Mail oder SMS überbracht werden. Zu Neujahr wird eine Glückwunschkarte erwartet und zum hinduistischen Lichterfest „Diwali“, das Ende Oktober /Anfang November gefeiert wird, sollte der deutsche Verhandlende seinen indischen Gegenüber beglückwünschen und Geschenke machen.³⁰¹

Auf Managerebene und bei offiziellen Anlässen wird trotz der tropischen Temperaturen der Herr in Anzug und Krawatte und die Dame im Businesskostüm erwartet.³⁰²

Kommt es zum Treffen ist das polychrone Zeitverständnis der Inder zu berücksichtigen. Wenn die Verhandlungspartner das Büro des Inders als Verhandlungsort gewählt haben, kann es sein, dass beim pünktlichen Erscheinen des deutschen Verhandlungspartners der Inder gar nicht da ist, oder sich noch in einer anderen Besprechung befindet. Verhandlungen dürfen morgens nicht vor 10.00 Uhr terminiert werden, sondern sind eher am frühen Abend üblich. Im zweiten Treffen (die eventuelle erste Verhandlung) sollte der Verhandlungsrahmen zeitlich bei ein bis eineinhalb Stunden liegen.³⁰³ Kommt es zur Begrüßung sollte der Handschlag nur gewählt werden, wenn der Inder ihn wählt, vor allem bei der Begrüßung einer indischen Frau. Ansonsten wird die „Namaste-Geste“ gewählt, hier werden die Hände so unter dem Kinn zusammengeführt, dass sich ihre Fingerspitzen berühren und gleichzeitig leicht mit dem Kopf genickt. Dies ist ebenfalls bei der Verabschiedung so. Die Anrede eines Inders erfolgt stets mit dem Nachnamen – auch unter Freunden.³⁰⁴ Zur Platzwahl am Verhandlungstisch gibt es keine bestimmten Sitzordnungen, in der Regel wird der deutsche Verhandlungspartner dem Kopf des indischen Verhandlungsteams („Decider“³⁰⁵) direkt gegenüber sitzen, und alle anderen gruppieren sich um die beiden herum.³⁰⁶ In Indien ist der Negotiator die hierarchisch höchste Person und somit der Decider.³⁰⁷ Auch bei der Besetzung des Verhandlungsteams kann das deutsche Unternehmen sich wieder auf das Rollenkonzept nach Webster /Wind berufen.³⁰⁸ Der indische „Decider“ kann ein Firmen-Patriarch sein, der stark auf traditionelle Werte fokussiert ist oder eine Geschäftsfrau, die in den USA über mehrere Jahre gelebt und gearbeitet hat.

³⁰¹ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 3.

³⁰² Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 3 f.

³⁰³ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 5.

³⁰⁴ Vgl. Oppel (2008), S. 119 f.

³⁰⁵ Siehe S. 13 in Kapitel 3.2.2.

³⁰⁶ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 5.

³⁰⁷ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 7.

³⁰⁸ Siehe S. 13 in Kapitel 3.2.2.

Natürlich kommen auch alle möglichen Zwischenformen in Betracht, deshalb muss sich der deutsche Verhandlende auf sehr unterschiedliche Verhandlungen einstellen.³⁰⁹ Die Verhandlungsstrategien, die mit den Verhandlungsstilen von Knapp /Novak (2006) korrespondieren, können somit alle Anwendung finden.³¹⁰ Ein Verhandlungscontrolling bezüglich der Verhandlenden ist somit unabdingbar.³¹¹ In jedem Fall ist Englisch in Indien die Business-Sprache, ein Dolmetscher muss deshalb nicht organisiert werden.³¹² Dies nimmt für die Verhandlungstaktiken voraus, dass eine Taktik in Verhandlungen mit Indern die Taktik „Ausnutzen von Sprachproblemen“ darstellen könnte.³¹³ Große Vorteile gegenüber indischen Geschäftspartnern und großen Respekt genießt der ausländische Geschäftspartner, der einige Worte einer der 400 Regionalsprachen spricht.³¹⁴

Die Verhandlungsführung³¹⁵ hängt wie in jeder Verhandlung von der Bedeutung des Beschaffungsobjekts, der Einschätzung der eigenen Machtposition, der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, den eigenen Zielvereinbarungen, der Verhandlungskultur und vom Verhandlungsstil ab.³¹⁶ In der „Einstiegsphase“ lernen sich die Verhandlungspartner kennen, sammeln Informationen über die Gegenseite und sie endet formal mit der Vorstellung der Verhandlungspositionen vor Ort. Darauf folgen die „Dialogphase“ und die „Lösungsphase“. In der „Abschlussphase“ wird die Verhandlung mit zeitlichem Fingerspitzengefühl (Indiz könnte die Zuziehung von Juristen der indischen Verhandlungsseite sein) und einem finalen Angebot beendet.³¹⁷ Die Atmosphäre der Verhandlung ist nicht steif. Neben dem indischen „Decider“ sind in den Verhandlungsphasen ein Assistent und fachlich versierte Mitarbeiter anwesend. Juristen kommen erst in späteren Verhandlungsstadien hinzu.³¹⁸ Der Decider des deutschen Verhandlungsteams sollte eigentlich während der gesamten Verhandlungsphasen vor Ort sein, da auf der Gegenseite ein Entscheider des indischen Verhandlungsteams das Gespräch führt, und die Mitarbeiter des Verhandlungsteams nur bei Fachfragen einbindet.³¹⁹

Small-Talk eröffnet offiziell die Einstiegsphase, als Themen bieten sich oberflächlich das Wetter, der Straßenverkehr, aktuelle Sportereignisse oder das politische Tages-

³⁰⁹ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 6.

³¹⁰ Siehe S. 25 ff. in Kapitel 3.2.4 und S. 18 f. in Kapitel 3.2.3.2.

³¹¹ Siehe Kapitel 3.2.5.

³¹² Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 6.

³¹³ Siehe S. 23 in Kapitel 3.2.3.2.

³¹⁴ Vgl. Oppel (2008), S. 121.

³¹⁵ Siehe Kapitel 3.2.4.

³¹⁶ Siehe S. 24 ff. in Kapitel 3.2.4.

³¹⁷ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 7 und siehe S. 26 ff. in Kapitel 3.2.4.

³¹⁸ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 6 f.

³¹⁹ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 7.

geschehen an.³²⁰ Die unternehmenskulturellen und unternehmensethischen Werte und Normen, sowie das Verhalten in Geschäftsbeziehungen verlangen vom ausländischen Geschäftspartner in Indien ein großes kulturelles und ethisches Verständnis. Die Kommunikation unterscheidet sich nicht nur wegen der 400 Regionalsprachen von Deutschland.³²¹ Überraschend ist für Ausländer in Indien, wie schnell die indischen Verhandlungspartner zwischen Themen hin und her wechseln. In jedem Fall darf keine Kritik an den Verhältnissen im Land geübt werden, so dass der Landesstolz des indischen Verhandlungspartners nicht verletzt wird.³²² In der Einstiegsphase steht auch die persönliche Ebene der Verhandlungspartner im Mittelpunkt. Es wird nach der Familie, dem Familienstand oder Kindern des ausländischen Verhandlungspartners gefragt, danach ob Indien als Land gefällt und das indische Essen schmeckt. Den Abschluss der Einstiegsphase gibt eine weiterer Informationsaustausch über beide Unternehmen, Offenlegung welche Ziele der deutsche Verhandlungspartner mit dem Engagement in Indien verfolgt, und was vom indischen Geschäftspartner erwartet wird. Schon in der Einstiegsphase wird somit klar, ob sich eine Geschäftsbeziehung lohnt. In einer Verhandlungsepisode per E-Mail wird nochmals alles zusammengefasst, ein Vorschlag für ein nächstes Treffen und damit den Einstieg in die Dialogphase gemacht.³²³

Während aller Verhandlungsphasen ist es in Indien üblich sich Notizen zu machen. Die Aufmerksamkeit indischer Verhandlungspartner ist nicht ungeteilt, denn während der Verhandlung klingeln ständig Handys und diese Anrufe werden auch beantwortet, SMS und E-Mails geschrieben und sogar das kurze Verlassen des Besprechungsraumes ist in Indien Usus.³²⁴

Emotionen der Persönlichkeit des Verhandlungspartners und situative Emotionen in Verhandlungen, können positiv wie negativ direkte Auswirkung auf das Verhalten haben.³²⁵ In Indien, als asiatisches Land, ist es unerwünscht starke Emotionen zu zeigen.³²⁶

Für internationale Verhandlungen in Indien ist zu ergänzen, dass das Verhandlungsteam als Ganzes die Vermeidungsstrategie aus Kostengründen in jedem Fall unterlassen sollte, in Deutschland könnte die Vermeidungsstrategie wieder gefahren werden, da der Kostenaufwand geringer ist. In jeder Verhandlung ist die Vermeidungsstrategie ein destruktives Verhandlungsverhalten, sehr gut zu

³²⁰ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 5.

³²¹ Vgl. Oppel (2008), S. 117.

³²² Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 3.

³²³ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 5.

³²⁴ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 7.

³²⁵ Siehe S. 26 in Kapitel 3.2.4.

³²⁶ Vgl. Kumar (2004), S. 95 ff.

bedenken und nur sinnvoll, wenn kein Einigungsinteresse besteht.³²⁷ Die Strategie der Verhandlungskostendelegation empfiehlt sich nur im Besitz der Machtposition.³²⁸

Die Taktiken mit indischen Verhandlungspartnern können alle o.g. Ergebnis- und Prozesstaktiken sein.³²⁹ Bevorzugt werden sollten faire Verhandlungstaktiken.³³⁰ Da Inder nur über vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen in Verhandlungen einsteigen, ist auf die Taktik der „unfairen Dialektik“ und der „Drohung“ zu verzichten.³³¹ Eine weitere wichtige Verhandlungstaktik in Indien ist die „Fragetechnik“, sowie die Taktik des „Einwandes“. Es ist unbedingt gründlich alles zu prüfen, was versprochen und verhandelt wird.³³² Inder sind absolute Selbstvermarkter und etwas als nicht realisierbar einzugestehen scheint in Indien unmöglich. Die Realisierbarkeit sollte schon in der Einstiegsphase geprüft werden, ob der Verhandlungspartner mit den nötigen technischen, personellen und finanziellen Ressourcen aufwarten kann und wie die Qualität des Ergebnisses ist. Auch die langfristige Strategie und das Thema Technologietransfer sollte früh geklärt, schriftlich fixiert und in den auf die Verhandlung folgenden E-Mails nochmals explizit erwähnt werden. Deutsche Verhandlungspartner, die auf den indischen Markt drängen, um dort ihre Produkte abzusetzen, müssen Überzeugungsarbeiten leisten, da der indische Markt vor allem durch Preissensitivität charakterisiert ist. Schon in frühen Stadien der Dialogphase sind der Preis und die Höhe des Rabatts für den indischen Verhandlungspartner ein Thema. Der deutsche Verhandlungspartner muss auf dieses Thema eingehen, aber immer die Vorzüge des Produktes, wie z.B. die Langlebigkeit, geringe Life-Cycle-Costs, After-Sales-Service und geringe Wartung anpreisen und als geringe Zukunftskosten deklarieren.³³³ Die Zuziehung von Juristen auf indischer Seite könnte als Indiz für das Ende der Dialog- oder Lösungsphase gelten und den deutschen Verhandlungspartner darauf aufmerksam machen, dass die Abschlussphase anvisiert wird und Vertrag sowie finales Angebot langsam in den Fokus rücken.³³⁴ Spätestens bei der Aufsetzung des Vertragsentwurfs muss auch der deutsche Verhandlungspartner einen Rechtsbeistand konsultieren, der am besten eine große Kanzlei ist, die viel Erfahrung in der internationalen Vertragsgestaltung mit Indern hat. Das indische Rechtssystem ist sehr fortschrittlich, jedoch müssen Verträge mit indischen Unternehmen sehr ausführlich und absolut perfekt formuliert sein. Wenn der indische Ver-

³²⁷ Siehe S. 19 in Kapitel 3.2.3.2.

³²⁸ Siehe S. 19 in Kapitel 3.2.3.2.

³²⁹ Siehe S. 20 ff. in Kapitel 3.2.3.2.

³³⁰ Siehe S. 20 in Kapitel 3.2.3.2.

³³¹ Siehe S. 20 in Kapitel 3.3.3.2. und S. 54 in Kapitel 5.3.

³³² Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 7 und siehe S. 61 f. in Kapitel 3.3.3.2.

³³³ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 7.

³³⁴ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 7 und S. 28 in Kapitel 3.2.4.

handlungspartner dies als unnötig abtut, sollte trotzdem darauf bestanden werden. Für einen Rechtsbeistand hat die Deutsch-Indische Handelskammer für deutsche Unternehmen entsprechende Adressen. Ein Rechtsstreit und eine Rechtsdurchsetzung kann in Indien mehrere Jahre dauern, deshalb sollten, durch die aufwendige Aufsetzung des Vertrages mit Rechtsbeistand, schon früh möglichst alle Unklarheiten und Detailfragen geklärt sein.³³⁵

Zum Long-term-Business mit Indern gehört, diese Absicht der langfristigen Beziehung kundzutun, und die Geschäftsbeziehung ständig zu pflegen. Den Indern ist die persönliche Beziehung zu Menschen wichtiger als zu Unternehmen. Diesbezüglich wird von einem Wechsel der Ansprechpartner im deutschen Unternehmen für indische Verhandlungspartner abgeraten.³³⁶

Das Geschäftsessen in Indien ist ungezwungen. Normalerweise werden Geschäftsessen zwischen Verhandelnden in Restaurants großer Hotels abgehalten. Bei der Wahl des Restaurants muss darauf geachtet werden, dass das Restaurant viele verschiedene vegetarische Speisen offeriert. Der Business-Lunch sollte frühestens auf 13 Uhr terminiert werden und der Business-Dinner frühestens auf 19:30 Uhr. Eine Reservierung ist generell nicht nötig. Bis am Tisch das Essen bestellt wird, vergehen oft ein bis zwei Stunden, die mit Drinks und Häppchen beim Plaudern überbrückt werden. Das Essen selbst sind verschiedene Gerichte, die für alle gemeinsam bestellt werden und die in edlen Restaurants vom Kellner für die Gäste aufgelegt werden. Alkoholischen Getränke werden zum Business-Lunch nicht konsumiert, zum Business-Dinner jedoch sind Bier, Wein und Whiskey üblich, jedoch sollte sich der deutsche Geschäftspartner hier nach den Indern richten, da es viele Vegetarier gibt, aber auch viele, die es aus religiösen Gründen ablehnen Alkohol zu trinken. Auf Trinksprüche und Tischreden ist zu verzichten. Die Tischsitten und Etikette in den Restaurants sind nicht schwierig für den ausländischen Geschäftspartner, denn generell macht er keinen Fehler, wenn er sich an der europäischen Etikette orientiert. In Nordindien gibt es als Beilage zum Essen Brotfladen und Curry-Dips, die darin mit der rechten Hand leicht eingetaucht werden. Im Süden Indiens wird als Beilage Reis gereicht, dies wird ebenfalls mit der rechten Hand sowie mit Löffel und Gabel gegessen. Die Preise der abschließenden Rechnung sind 10,0 % - 20,0 % höher als auf der Speise- und Getränkekarte, da die Preise der Karte ohne Steuern ausgewiesen sind. Darauf kommt noch eine „Service Charge“, die ungefähr 10,0 % beträgt und ein Trinkgeld von 50 indischen Rupien (ca. 80 europäische Cent) oder von 5,0 % - 10,0 % des Rechnungsendbetrags. Die

³³⁵ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 8.

³³⁶ Vgl. Oppel (2008), S. 119.

Rechnung wird niemals getrennt bezahlt und meistens gibt es einen freundschaftlichen Disput, wer der Einladende sein darf.³³⁷

Berufliche und private Trennung ist in Indien nicht üblich, und deshalb sollte sich ein ausländischer Geschäftspartner in Indien ein berufliches und privates Netzwerk aufbauen, um langfristig beruflich erfolgreich zu sein. Sonntags trifft man sich oft in Restaurants zum Essen und verbringt dort sehr viel Zeit. Ansonsten ist auch der Besuch kultureller Veranstaltungen üblich, vor allem von traditionellen indischen Musik- und Tanzaufführungen. Eine erste private Einladung zum Abendessen oder zu Partys ist die beste Möglichkeit das Netzwerk aufzubauen. Auf eine Einladung sollte man sich regelmäßig revanchieren, mindestens aber einmal pro Jahr. Die Gesprächsrunde ist meistens nach Geschlechtern getrennt und dies bleibt auch den Abend über so. Abhängig vom Grund der Einladung sollte ein Gastgeschenk mitgebracht werden. Zu empfehlen sind Blumen für die Dame, Whisky oder Wein für den Herrn (nur wenn man weiß, dass er Alkohol trinkt) oder ein Mitbringsel aus dem Ausland. Die Einladung zu einer Familienfeier, wie z.B. der Hochzeit des Sohnes oder der Tochter, darf nicht abgelehnt werden. Diese Feiern lassen tief in die indische Kultur blicken und mit der Anzahl von mehreren hundert Gästen können nebenbei noch interessante Kontakte geknüpft werden.³³⁸ Bei einer Einladung in eine indische Wohnung sollten die Schuhe ausgezogen und offerierte Getränke beim ersten Mal mit dem Hinweis abgelehnt werden, dass man keine Umstände machen möchte. Sofort anzunehmen gilt als gierig, die Getränke werden ohnehin nochmals angeboten. Gegessen werden darf nicht mit der linken Hand. Ein Inder sollte von ausländischen Geschäftspartnern nicht nach der Zugehörigkeit der Kaste (Community) gefragt werden und aufgrund der indischen Verstrickungen in Konflikte ist Politik kein geeignetes Gesprächsthema. Die Kultur besagt, dass Kopfnicken „Ja“ bedeutet, doch das leichte Drehen des Kopfes beim Nicken kann schnell als „Nein“ missverstanden werden. Falls eine indische Respektperson einen Fehler gemacht hat, sollte trotzdem nicht widersprochen werden, da Inder sehr nachtragend sind. Ein „Nein“ muss dem indischen Gegenüber äußerst wohlwollend verpackt werden.³³⁹

Aufgrund der großen Bedeutung des Verhandlungsmanagements für Verhandlungen mit Indern und der starken kulturellen Unterschiede, ist das Verhandlungs-

³³⁷ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 5 f.

³³⁸ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Alex, S. 8.

³³⁹ Vgl. Oppel (2008), S. 128 f.

controlling³⁴⁰ abschließend sehr wichtig. Hier wird, wie immer, ein Soll /Ist-Vergleich durchgeführt.³⁴¹

Die verhandlungsübergreifende Analyse geht weiter mit der Analyse von Gruppen (Verhandlungsobjekte, dominierende Verhandlungsgegenstände, Unternehmensbereiche, Verhandlungspartner, Verhandlungsstrategien, Verhandlungstaktiken und Verhandlungshistorie) zur Betrachtung von Abweichungsursachen.³⁴²

5.4. China

Die meisten Fehler machen deutsche Geschäftsleute nicht im kulturellen Verhalten mit chinesischen Geschäftspartnern, sondern bei ihren Überlegungen und Berechnungen bezüglich des chinesischen Marktes. Viele lassen sich von der Größe des Landes blenden.³⁴³ Für die erste Kontaktaufnahme bieten sich Handelsdelegationen oder Messen an. China ist ein beziehungsorientiertes Land, deshalb ist hier der direkte Kontakt sehr wichtig. Beim Export oder der Ansiedelung eines Unternehmens in China sollten Behörden kontaktiert werden. Den ersten Kontakt kann die Abteilung für Wirtschaftsförderung knüpfen, die es in jeder Stadt gibt. Lokale Politiker schalten sich in den Prozess der Kontaktknüpfung mit ein und je wichtiger und größer das Projekt scheint, desto wichtiger ist auch die Position des Politikers. Nur wer ein Produkt herstellt, das die chinesische Bevölkerung sehr mag, kann ohne einen intensiven Beziehungsaufbau zum Geschäft kommen. Ansonsten läuft alles über „Guanxi“.³⁴⁴ Kontakte mit chinesischen Geschäftspartnern zu knüpfen, ist auf branchenspezifischen Messen in China vergleichsweise leicht möglich. Die deutsche Botschaft in Beijing und die Konsulate in Shanghai, Guangzhou und Chengdu sind für deutsches Engagement im chinesischen Markt behilflich. In Beijing und Shanghai werden Dolmetscher über Niederlassungen der deutschen Wirtschaft vermittelt.³⁴⁵ Chinesen sind Fremden gegenüber am Anfang sehr vorsichtig und prüfen ständig deren Vertrauenswürdigkeit, bevor sich ein mögliches Geschäft anbahnen kann.³⁴⁶

Die Bedeutung und der Schwierigkeitsgrad einer Verhandlung, die in der Verhandlungsanalyse festgelegt werden, können für den Fall einer Verhandlung mit Chinesen als sehr hoch eingeschätzt werden, noch etwas höher, wenn sich der

³⁴⁰ Siehe Kapitel 3.2.5.

³⁴¹ Siehe S. 28 ff. in Kapitel 3.2.5.

³⁴² Siehe S. 29 f. in Kapitel 3.2.5.

³⁴³ Vgl. Oppel (2008), S. 79.

³⁴⁴ Vgl. Oppel (2008), S. 80 f.

³⁴⁵ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 4.

³⁴⁶ Vgl. Mohl (1999), S. 38.

deutsche Verhandlungspartner in einer verkaufenden Verhandlungsposition befindet. Für Verhandlungen mit einem chinesischen Unternehmen, kann aufgrund der kulturellen und ethischen Unterschiede und deren Schwierigkeiten eine hohe bis sehr hohe Verhandlungsmanagementbedeutung ausgewiesen werden.³⁴⁷ Daraufhin werden wieder verhandlungsbezogen alle Informationen über Verhandlungsobjekte, -gegenstände, -führende, -historie und das (chinesische) Unternehmen gesammelt. Alle Kenntnisse über die Verhandlungspartner und den Markt, lässt auf dessen Verhandlungsmacht schließen und das Marktniveau von Verhandlungsobjekten und -gegenständen erkennen.³⁴⁸

Zur Verhandlungsvorbereitung mit chinesischen Verhandlungspartnern gehört es Visitenkarten zu drucken, die auf einer Seite auf Chinesisch und auf der anderen Seite auf Englisch oder Deutsch beschriftet sind. Für die Übersetzung der Visitenkarten sollte ein Muttersprachler herangezogen werden. Für den ersten Kontakt müssen sich die deutschen Verhandlungspartner merken, dass die Visitenkarten mit beiden Händen überreicht werden. Ist das deutsche Unternehmen nicht weltweit bekannt, muss eine attraktive und möglichst in chinesischer Sprache gestaltete Präsentation gedruckt werden, die Referenzen nennt und deutlich macht, inwiefern sich das Unternehmen von der Konkurrenz abhebt. Der deutsche Firmenname muss für die chinesischen Verhandlungspartner vorsichtig übersetzt werden, und darf auf Chinesisch keine negative Bedeutung haben. Möglich wäre eine Lautübertragung wie z.B. „Ba Si Fu“ für das Unternehmen „BASF“.³⁴⁹

Die zeitliche Terminierung einer Reise nach China muss von den Feiertagen des Landes abhängig gemacht werden. Das chinesische Neujahr ist am 1.1. des Mondkalenders und wechselt jährlich im Zeitraum von Ende Januar bis Mitte Februar. Der Nationalfeiertag ist am 1. Oktober. Im Zeitraum dieser Feierlichkeiten kommt das öffentliche Leben bis zu einer Woche lang zum Erliegen. Erschwerend kommt hinzu, dass eine Terminvereinbarung auf über einen Monat hinweg mit chinesischen Unternehmen sehr schwierig ist, da diese nicht über den Zeithorizont von über einem Monat hinaus planen. Deutsche Verhandlungspartner müssen jedoch solche Termine für ihre Reiseplanungen fixieren, deshalb sind diese Termine mit chinesischen Unternehmen mehrfach zu erinnern und zu bestätigen.³⁵⁰

Der Umgang mit ausländischen Verhandlungspartnern ist sehr höflich und zuvorkommend. Die deutschen Verhandlungspartner selbst sollten sich auf ihre

³⁴⁷ Siehe S. 11 f. in Kapitel 3.2.1.

³⁴⁸ Siehe S. 12 in Kapitel 3.2.1.

³⁴⁹ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 5.

³⁵⁰ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 4.

deutschen Verhaltensregeln berufen und selbst ebenfalls sehr respektvoll, höflich und zuvorkommend sein. Chinesische Verhandlungspartner werden mit Herr, Frau oder Fräulein und dem jeweiligen Nachnamen angesprochen.³⁵¹ Da am Namen das Geschlecht der Person für einen Europäer nicht abzulesen ist, empfiehlt es sich auf den Visitenkarten zu vermerken, ob der Verhandlungspartner weiblich oder männlich ist und ob er Deutsch, Englisch oder nur Chinesisch spricht, um bei einer späteren Kontaktaufnahme keine Fehler zu machen.³⁵²

Als Dresscode wird für Männer beim Erstkontakt ein dunkler Anzug mit Krawatte empfohlen und im täglichen Geschäftsleben eine gepflegte Hose mit Hemd. Frauen sollten sehr fein angezogen sein und wenig Haut zeigen.³⁵³ Mit der westlichen Kultur wird Fortschritt und Reichtum assoziiert, dem die Chinesen nacheifern. Wer durch seine Kleiderwahl und sein Äußeres dieser Assoziation nicht gerecht wird, kann das Vertrauen in sein Produkt durch dieses schlechte Auftreten schmälern.³⁵⁴

Die Verhandlungsorganisation³⁵⁵ ist der Schritt des Verhandlungsmanagements, in dem die Verhandlungsparteien bestimmt werden (dies ist bei der Wahl der chinesischen Unternehmen geschehen), das Verhandlungsteam besetzt wird und die Aufgaben für die Verhandlung verteilt werden.³⁵⁶

Das „Guanxi“ und der langwierige Vertrauensaufbau zu Chinesen, lassen auf eine Präferenz hinsichtlich bilateraler Verhandlungen schließen.³⁵⁷ Chinesen verhandeln mit ausländischen Verhandlungsdelegationen jedoch gerne multilateral. Bei diesen Verhandlungen versuchen die Chinesen sogar häufig die ausländischen Verhandlungspartner gegenseitig auszuspielen.³⁵⁸

Die chinesische Kultur ist deutschen Unternehmen, wie die indische Kultur, weniger vertraut als die brasilianische.³⁵⁹ In der chinesischen Gesellschaft wird das Alter sehr respektiert, deshalb sollten für die Besetzung des deutschen Verhandlungsteams keine zu jungen Mitarbeiter als Leiter bestimmt werden.³⁶⁰ Nach dem Rollenkonzept von Webster /Wind, sollten für Verhandlungen in China fast alle Rollen anwesend sein, da die chinesischen Verhandlungsdelegationen sehr groß

³⁵¹ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 2.

³⁵² Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 5.

³⁵³ Vgl. Oppel (2008), S. 89.

³⁵⁴ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 3 und siehe S. 2 in Kapitel 1.

³⁵⁵ Siehe Kapitel 3.2.2.

³⁵⁶ Siehe S. 12 ff. in Kapitel 3.2.2.

³⁵⁷ Vgl. Oppel (2008), S. 80 f. und siehe S. 12 f. in Kapitel 3.2.2.

³⁵⁸ Vgl. Gesteland (1999), S. 167 und Blackman (1997), S. 81 ff.

³⁵⁹ Vgl. Germany Trade and Invest (2011) Döhne, S. 1.

³⁶⁰ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 1 f.

sind.³⁶¹ Das deutsche Verhandlungsteam sollte dahingehend zahlenmäßig angemessen und hierarchisch gleich vertreten sein. Der chinesische Dolmetscher sollte außer den sprachlichen auch die kulturellen und unternehmerischen Besonderheiten einwandfrei kennen und dem deutschen Unternehmen gegenüber, für das er übersetzt, absolut loyal sein. Dazu gehört auch die Körpersprache, Landeskenntnis, Beherrschung des Fachgebietes und Übersetzung von Dingen, die ihm eventuell Ärger mit seinen chinesischen Landsleuten einbringen könnte. Bei längeren Aufenthalten mit mehreren Verhandlungen lohnt es sich den professionellen chinesischen Dolmetscher in das Verhandlungsteam zu integrieren und direkt dem Verhandlungsführer zu unterstellen. Eine andere, eher rare, Möglichkeit wäre, ein Verhandlungsmitglied zu haben, das perfekte chinesische Sprachkenntnisse vorweisen kann. Dieses Verhandlungsmitglied verfügt zusätzlich noch über Produktkenntnisse, sowie Wissen über Firmenhintergrund und Unternehmenskultur.³⁶²

In der Verhandlung selbst muss die Führungsposition („Decider“) des deutschen Unternehmens anwesend sein. Es darf kein Personal der „zweiten Reihe“ in eine wichtige Verhandlung mit Chinesen geschickt werden, d.h. wenn der „Decider“ den kompletten Geschäftsrahmen abgesteckt hat, sollten erst kaufmännische und technische Leiter sowie Hauptabteilungsleiter in der Verhandlung zum Zuge kommen.³⁶³ Die chinesischen „Decider“ sind meistens ein oder mehrere Funktionäre, die über die Bedeutung und Größe eines Projekts, die dafür bereitzustellenden Devisen und die Realisierung entscheiden. Ihnen ist ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken und es sollte versucht werden durch geschickte Ansprache ihre Zurückhaltung etwas zu schmälern. Diese Personen sind meistens ältere Personen, die einen hohen Rang im chinesischen Unternehmen inne haben und in der Verhandlung nur zur Repräsentanz anwesend sind. Der Leiter der Funktionäre hat meistens keine Fachkenntnisse und verleiht der Delegation nur durch seine Anwesenheit ihre gebührende Bedeutung. Er eröffnet die Verhandlung, sorgt für die Koordination der Interessen, achtet auf die Disziplin der Mitglieder und verkündet das Ergebnis. Der chinesische Decider ist somit nicht der Verhandlungsführende.³⁶⁴ Aus diesem Grund ist auch die Position des Verhandlungsführenden der eigenen Verhandlungspartei nicht mit dem ranghöchsten Teammitglied zu besetzen.³⁶⁵ Wie die Decider sind auch chinesische Manager und Verhandelnde der Hierarchiestufe unter den

³⁶¹ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 7 und siehe S. 13 in Kapitel 3.2.2.

³⁶² Vgl. Curry (1999), S. 79 ff.

³⁶³ Vgl. Oppel (2008), S. 81.

³⁶⁴ Vgl. Mohl (1999), S. 131 ff.

³⁶⁵ Vgl. Gawlik (2004), S. 388.

Funktionären sehr zu achten. Mit chinesischen Technikern („Influencer“ und /oder „Affector“) ist ein schneller und problemloser Beziehungsaufbau möglich.³⁶⁶

Wie in jeder Verhandlung werden in der Verhandlungsvorbereitung³⁶⁷ die Verhandlungsgegenstände identifiziert und analysiert.³⁶⁸ Für das zukünftige Verhandlungsverhalten sind die gegnerischen Verhandlungsmotive durch Hinterfragen herauszufinden, sowie eigene und gegnerische Verhandlungsziele zu definieren und zu gewichten.³⁶⁹ Bei Konzessionen zur Erreichung der Verhandlungsziele ist mit chinesischen Verhandlungspartnern Vorsicht geboten, da diese ebenfalls Konzessionen eingehen, aber nachträglich vertraglich fixierte Punkte nochmals in Frage stellen.³⁷⁰ Abschließend sind in der Verhandlungsvorbereitung die Verhandlungsrituale in Frage zu stellen und ein detailliertes Verhandlungsreporting aufzusetzen.³⁷¹

Das erste Aufeinandertreffen der Verhandlungspartner sollte nur dem gemeinsamen Kennenlernen und der Gesprächsatmosphäre wegen geplant werden. Anders als in Indien ist der Treffpunkt der ersten Begegnung mit chinesischen Verhandlungspartnern irrelevant.³⁷² Von ausländischen Geschäftspartnern wird in China Pünktlichkeit erwartet, auch bei chaotischen Verkehrsverhältnissen in chinesischen Großstädten.³⁷³ Pünktlichkeit wird vor allem an Deutschen sehr geschätzt. Wer dieser deutschen Tugend als deutscher Verhandlungspartner nicht nachkommt, dem wird bei anderen Tugenden, wie z.B. der hohen deutschen Qualität, misstraut werden. Chinesen sind selbst unpünktlich und es sollte weder positiv noch negativ gewertet werden, wie Chinesen Treffen und Verabredungen einhalten.³⁷⁴ Mehr chinesische Flexibilität wünschen sich die chinesischen Kollegen von den Deutschen noch. Deutsche Geschäftspartner gelten als etwas zu unflexibel in Denken und Handeln sowie zu verbohrt in Details und oft verlieren sie den Blick für das Wesentliche. Trotz allem wird von 80,0 % der Deutschen und 90,0 % der Chinesen bejaht, dass Unternehmen beider Länder gut zusammen arbeiten können.³⁷⁵

³⁶⁶ Vgl. Gawlik (2004), S. 383.

³⁶⁷ Siehe Kapitel 3.2.3.

³⁶⁸ Siehe S. 14 f. in Kapitel 3.2.3.1.

³⁶⁹ Siehe S. 14 ff.

³⁷⁰ Siehe S. 19 in Kapitel 3.2.3.2.

³⁷¹ Siehe S. 23 f. in Kapitel 3.2.3.3 und S. 24 in Kapitel 3.2.3.4.

³⁷² Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 5.

³⁷³ Vgl. Opperl (2006), S. 75.

³⁷⁴ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 6.

³⁷⁵ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (2004), o.A., S. 49.

Der Small Talk der Einstiegsphase dreht sich mit Chinesen meistens um die Familie. Hierzu können von zuhause Fotos von der eigenen Familie mitgebracht werden. Die chinesischen Verhandlungspartner fragen in dieser Phase oft, ob der Verhandlungspartner verheiratet ist, Kinder hat, nach dessen Alter, oder sogar wie teuer der Anzug ist, den er trägt. Eine ausweichende Antwort wird akzeptiert, es darf jedoch nicht gelogen werden. Chinesen sind oft informierter, als sie vorgeben zu sein. Im Small-Talk wird auch gerne über die Erfolge der chinesischen Tischtennispieler gesprochen, oder die chinesischen Bundesliga-Fußballer gelobt.³⁷⁶ Ein Thema das nicht angesprochen werden sollte ist die Verstrickung von Politik und Wirtschaft.³⁷⁷ Positiv und unverfänglich sollte man auf die Fragen nach der zukünftigen chinesischen Wirtschaftsentwicklung und der Entwicklung des eigenen Unternehmens, auch in Bezug auf die Geschäftskontakte nach China, antworten können. In gleicher Art sind Fragen nach der persönlichen Einstellung zur chinesischen Kultur, Politik und über das Land allgemein zu beantworten.³⁷⁸

Die folgenden offiziellen Verhandlungsrunden („Dialogphase“) beginnen an einem folgenden Termin mit einem Händeschütteln. Da nicht klar ist, wer aus dem chinesischen Verhandlungsteam welche Position inne hat, sollten alle chinesischen Verhandlungspartner die gleiche ungeteilte Aufmerksamkeit erhalten. In der Verhandlung setzen sich die Verhandlungsführer in die Mitte der Längsseiten des Tisches. Rechts und links positionieren sich die Verhandlungspartner nach deren abnehmendem hierarchischen Rang. Bei Unklarheiten bezüglich der Sitzordnung ist unbedingt vorher der Dolmetscher zu befragen. Für Firmenunterlagen und die Verhandlung selbst ist wichtig, dass die Zahl 100.000 im Chinesischen als 10 x 10.000 ausgedrückt wird, 100 x 10.000 für 1 Million, 1.000 x 10.000 für 10 Millionen und 10 x 100 Mio. für 1 Milliarde, etc. Die chinesischen Verhandlungsführer dürfen beim Vortragen nicht unterbrochen werden, sondern sind in Einzelfragen am Ende ihrer Ausführungen zu befragen. Falls Fragen unbeantwortet bleiben, sollten sie mit einem noch ranghöheren, chinesischen Unternehmensmitglied besprochen werden (z.B. in einer Verhandlungspause), oder nach der Verhandlung mit dem chinesischen Verhandlungsteam nochmals versucht werden zu klären. Wie in jeder Verhandlung hängt der eigene Verhandlungsstil generell davon ab, wie stark die eigene Position ist. Der Ablauf der Dialogphase beginnt mit der Grundsatzentscheidung das gemeinsame Projekt zusammen anzugehen, für die die Decider das Wort führen. Bei den folgenden Detailverhandlungen kommen die entsprechenden Fachleute zum Zuge. Hierzu sind zuerst die technischen und dann die finanziellen Fachleute

³⁷⁶ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 3.

³⁷⁷ Vgl. Oppel (2006), S. 85.

³⁷⁸ Vgl. Oppel (2006), S. 75.

gefragt, denn der Preis wird als letztes festgelegt.³⁷⁹ Der Verhandlungsstil der Chinesen ist jedoch hart, unfair und skrupellos. Chinesen wollen eine distributive Aufteilung, d.h. generell wird eine Konkurrenzstrategie gewählt. Chinesen streben danach die eigenen Gewinne zu maximieren, gleichgültig wie hoch die Verluste des Partners sind.³⁸⁰ Aus diesem Grund sollte ebenfalls die Konkurrenzstrategie gewählt werden.³⁸¹

Das zeitliche Spektrum von Verhandlungen mit Chinesen darf nicht zu eng gesteckt sein. Chinesen sind sehr zähe Verhandlungspartner, dies liegt auch daran, dass oft mehrere Behörden und Gremien am Entscheidungsprozess beteiligt und am Ergebnis interessiert sind. Sehr gewöhnungsbedürftig ist die Verhandlungstechnik der spiralförmigen Ergebnisfindung, bei der ein Problem aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet wird. Über die Verhandlungstechnik, die nach den traditionellen Regeln der Kriegskunst abläuft, kann auf den Verhandlungsstil geschlossen werden. Perfekte Vorbereitung, den Gegner besser zu kennen als er sich selbst, Zuschlagen wenn er es nicht erwartet, immer das Tempo angeben und nur in Nebensächlichkeiten nachgeben, um bei essenziellen Punkten die Interessen durchzusetzen, sind Fundamente der chinesischen Verhandlungstechnik. Der Verhandlungsstil ist, wie erwähnt, normalerweise hart, und die Verhandlungspartner sind optimal vorbereitet und verfolgen zielstrebig ihre Interessen. Dies bedeutet, dass das deutsche Verhandlungsteam ausgeruht zu den Verhandlungen erscheinen und inhaltlich exzellent vorbereitet sein muss. Daten, die der deutsche Verhandlungspartner während der Verhandlung nennt, werden, wie die ganze Verhandlung selbst, vom chinesischen Verhandlungsteam protokolliert, deshalb sollten nur konkrete Angaben gemacht werden, wenn diese sicher sind. Ein klares "Nein" ist in Verhandlungen stets zu vermeiden, auch eine Antwort wie "dies ist sehr schwierig", da sie oft gleichbedeutend mit einem "Nein" ist. Auch die Aussage "Mei you wenti" (Kein Problem) ist in China zu vermeiden, da sie nicht die gleiche Bedeutung wie in Deutschland hat.³⁸²

In Asien ist das Zeigen starker Gefühle unüblich, deshalb sollten Verhandelnde immer ruhig bleiben und keinen Gesichtsverlust heraufbeschwören.³⁸³ In Geschäftsbeziehungen in China ist Geduld sehr wichtig. Chinesen sollten nie öffentlich kritisiert werden und auch Wut zu zeigen ist streng zu unterlassen. Ein

³⁷⁹ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 7 f.

³⁸⁰ Vgl. Blackman (1997), S. 8 und S. 52 f.

³⁸¹ Siehe S. 18 f. in Kapitel 3.2.3.2.

³⁸² Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 8 f.

³⁸³ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 2.

Wutausbruch, wütend auf den Tisch zu hauen oder ein Kampfgesicht zu zeigen, kann die Geschäftsbeziehung in wenigen Sekunden beenden.³⁸⁴

Die Taktiken mit chinesischen Verhandlungspartnern können alle bekannten Ergebnis- und Prozesstaktiken sein.³⁸⁵ Die Taktik der „gemeinsamen Problemlösung“ kommt nicht in Frage, da Chinesen skrupellos verhandeln.³⁸⁶ Chinesen werden vor allem die Taktik des „Zeitspiels“ wählen, deshalb darf keinesfalls der Abreisetermin bekannt und Zeitnot zu erkennen gegeben werden.³⁸⁷ Außerdem werden Chinesen die Taktik der „Argumentationsordnung“ wählen, da Argumente nicht nach Priorität, sondern nach dem Prinzip der Steigerung verhandelt werden.³⁸⁸

In der chinesischen Unternehmenskultur ist es wichtig das Gesicht zu wahren und Hierarchien zu beachten, direkte Kritik und offen ausgetragene Konflikte sind tabu.³⁸⁹ Daraus resultiert für den deutschen Verhandlungspartner die wichtige Taktik der „Gesichtswahrung“.³⁹⁰ Sich während der Verhandlung unter Zeit- und Erfolgsdruck setzen zu lassen, ist eine typisch chinesische Verhandlungstaktik und der deutsche Verhandlungspartner muss dies in jedem Fall vermeiden, um keine voreiligen Zugeständnisse zu machen, die nicht unbedingt nötig sind. Da Chinesen gerne verhandeln, sollte die deutsche Verhandlungspartei mögliche Zugeständnisse auch teilweise zurückhalten, um in der Abschlussphase eventuelle Positionen zu untermauern, auf denen unbedingt beharrt werden soll.³⁹¹ Keine Zugeständnisse sollten deutsche Verhandlungspartner machen, wenn sich Chinesen sehr freundlich verhalten. Dies ist ebenfalls typisch, um noch mehr Zugeständnisse zu bekommen.³⁹² Wenn die Verhandlungen nicht nach den Vorstellungen der Chinesen gelaufen sind, ist es möglich, dass der Verhandlungsort gewechselt wird und die Verhandlungsführer ausgetauscht werden und die Verhandlungen von vorne beginnen.³⁹³ Dies geschieht, nachdem eine weitere chinesische Verhandlungstaktiken ausprobiert wurden – die des „psychologischen Drucks“ und der „Täuschung und Irreführung“. Chinesen beschuldigen in dieser Taktik den deutschen Verhandlungspartner die chinesische Geschäftspraxis zu ignorieren, inkompetent zu sein, kritisieren das Land des Geschäftspartners und stellen die chinesischen Zugeständnisse der Verhandlung als übertrieben hoch und die des Partners als viel zu

³⁸⁴ Vgl. Oppel (2008), S. 83 f.

³⁸⁵ Siehe S. 20 ff. in Kapitel 3.2.3.2.

³⁸⁶ Siehe S. 20 in Kapitel 3.2.3.2. und S. 69 f. in Kapitel 5.4.

³⁸⁷ Vgl. Gawlik (2004), S. 378 und siehe S. 22 in Kapitel 3.2.3.2.

³⁸⁸ Vgl. Mohl (1999), S. 119 und siehe S. 21 in Kapitel 3.2.3.2.

³⁸⁹ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (2004), o.A., S. 49.

³⁹⁰ Siehe S. 23 in Kapitel 3.2.3.2.

³⁹¹ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 8.

³⁹² Vgl. Curry (1999), S. 204 und Gawlik (2004), S. 396, nach Hansen /Hesse (1986), S. 130.

³⁹³ Vgl. Blackman (1997), S. 82.

niedrig dar. Außerdem werden in dieser Taktik Fragen nur noch an hierarchisch niedrige deutsche Verhandlungsmitarbeiter gestellt und nicht mehr an den Verhandlungsführer. Auch die Taktik der „Täuschung und Irreführung“ kommt zur Geltung, in dem Chinesen langfristige Möglichkeiten fingieren, die sich aus dem chinesischen Markt ergeben und auch Interesse internationaler Konkurrenz vortäuschen. Chinesische Verhandlungspartner werden sich also nicht an die Regeln der Fairness halten. Wichtig ist auch hier wieder geduldig zu sein, aber die eigene Position beharrlich zu vertreten.³⁹⁴

Beziehungen sind in Deutschland wichtig, in China jedoch sogar geschäftsentscheidend. Aber auch viel kleinere Details der chinesischen Unternehmenskultur sind so wichtig, dass deutsche Unternehmen sie für einen Geschäftserfolg in jedem Fall beachten müssen. Der Chef trifft immer die Entscheidung, er diktiert sie aber nicht, sondern bindet die Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung mit ein, sonst wird das Resultat nicht akzeptiert. Selbst wenn dem Chef eine Lösung vorschwebt muss er das Problem erst mit seinen Mitarbeitern diskutieren.³⁹⁵

Als Schutz vor hidden action und hidden intention müssen Verträge mit Chinesen lückenlos verhandelt und mit Sanktions- und Kontrollmechanismen aufgesetzt werden. Vertragsimmanente Konflikte sollen durch ein detailliertes Ausformulieren der Leistungs- und Verhaltenspflichten verhindert werden. Dies empfiehlt sich, weil Chinesen Verträge nach dem Sinn und nicht nach dem Inhalt abschließen.³⁹⁶ Der Vertrag selbst wird von Chinesen aber nur als der Rahmen für die folgende Geschäftsbeziehung angesehen und ist somit nichts Ordnenendes oder Definitives, auch nicht wenn der Vertragstext exakt formuliert ist. Aus chinesischer Sicht fängt nach der Vertragsunterzeichnung das gegenseitige Abtasten erst an, während für den deutschen Verhandlungspartner die Unterzeichnung den Schlusspunkt bedeutet. Für den weiteren Erfolg, außerhalb der eigentlichen Verhandlungen, ist die persönliche Harmonie der Verhandlungspartner sehr wichtig.³⁹⁷

Die Hierarchie spielt auch beim Essen eine wichtige Rolle. Die Sitzordnung ist genau festgelegt. Welche Gespräche sich beim Essen ergeben ist nebensächlich, wichtig ist neben wem man sitzt /sitzen darf, denn der Geschäftspartner beim Essen an seiner Seite „gibt Gesicht“. Hier ergänzen sich die chinesischen Unternehmenskulturprinzipien "Hierarchie beachten" und "Gesicht wahren". In Deutschland sind

³⁹⁴ Vgl. Blackman (1997), S. 77 f.

³⁹⁵ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (2004), o.A., S. 49.

³⁹⁶ Vgl. Gawlik (2004), S. 406, nach Hansen /Hesse (1986), S. 130.

³⁹⁷ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 9.

solche Verhaltensweisen in der Unternehmenskultur unvorstellbar und die Unterschiede zu China somit extrem.³⁹⁸ Das Mittagessen in China beginnt zwischen 11.30 und 12 Uhr, das Abendessen zwischen 18 und 19 Uhr. Verhandlungen dürfen nicht in der Zeit der mindestens einstündigen Mittagspause stattfinden. Wenn die Verhandlung vor dem Mittagessen stattgefunden hat und nach dem Mittagessen kein weiterer Verhandlungspunkt mehr ansteht, wird der chinesische Verhandlungspartner das gemeinsame Mittagessen nach Suppe oder Obst, dem letzten Gang, sofort verlassen. Die Sitzordnung gibt der höchstrangige Gast vor, der den Platz gegenüber der Eingangstür einnimmt. Zu seiner Linken nimmt der Gastgeber Platz, der wiederum dem Gast vorlegt und einschenkt. Oft übernimmt aber das Vorlegen und Einschenken der Kellner. Wie am Verhandlungstisch nimmt die Hierarchie der Personen ab, je weiter sie von Gast, Gastgeber und Ranghöchstem wegsitzen. Wichtig sind beim Essen Tischreden über eine erfolgreiche Zusammenarbeit der Unternehmen und Verhandlungspartner, sowie Trinksprüche auf das Wohl des Gastes. Beim Zuprosten wird auf das Wort "Ganbei" der Inhalt des Glases auf einmal leer getrunken. Falls der deutsche Verhandlungspartner selbst der Gastgeber ist, kann er diesbezüglich vorsorglich kleine Gläser auf den Tisch stellen lassen. Medizinische Ausreden, um nicht weitertrinken zu müssen, werden generell akzeptiert. Das Essen im Süden Chinas kann Schlange, Schildkröte oder Skorpion sein, jedoch gibt es bei einem Bankett viele verschiedene Gerichte und jeder nimmt sich was er möchte, somit können diese exotischen Gerichte zwar probiert, aber ansonsten andere Gerichte bevorzugt gegessen werden. Zu Tisch wird laut gesprochen, geschlürft, geschmatzt und gekleckert. Das Niesen ist allgemein in China zu unterdrücken.³⁹⁹ Zu Tisch ist es verpönt sich die Nase zu putzen und die Essmanieren mit Stäbchen sind einzuhalten.⁴⁰⁰ Mit Stäbchen soll nichts aufgespießt werden, wie mit einer Gabel, und Stäbchen sollen nicht zum Verschieben von Dingen auf dem Tisch benutzt werden. Außerdem ist zu beachten, dass man nicht mit Stäbchen auf Personen zeigt, nicht mit ihnen gestikuliert und nicht Essen von einer Schale in die andere befördert.⁴⁰¹

Das Bezahlen muss diskret abgewickelt werden, da sich die Parteien sonst streiten wer die Rechnung begleicht. Am besten ist es einen Mitarbeiter zum Begleichen der Rechnung zum Tresen zu entsenden. Trinkgelder sind im Restaurant nicht üblich.⁴⁰²

³⁹⁸ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (2004), o.A., S. 49.

³⁹⁹ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 6.

⁴⁰⁰ Vgl. Oppel (2006), S. 80 f.

⁴⁰¹ Vgl. Oppel (2006), S. 85.

⁴⁰² Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 6.

Privater Umgang (nicht Einladungen nach Hause) mit Deutschen bedeutet für den Chinesen „an Gesicht zu gewinnen“, da Ausländer aus westlichen Industriestaaten in China sehr große Wertschätzung genießen.⁴⁰³ Falls eine private Einladung eines Chinesen vorliegt, sollte man eine Gegeneinladung aussprechen oder ein Präsent mitbringen, das aufwendig und möglichst in roter Farbe und mit einer großen Schleife verpackt ist, da dies den Wert des Geschenks erheblich erhöht. Auf weiße Farbe bei Geschenken muss verzichtet werden, da es die Farbe der Trauer darstellt. Falls der deutsche Verhandlungspartner selbst der Gastgeber ist und ein Geschenk erhält, darf er das nicht in Gegenwart des Gastes auspacken, da dies als gierig gilt. Falls der chinesische Gastgeber das Geschenk gleich öffnet, macht er das nur, weil er weiß, dass es in den Augen des deutschen Gastes unhöflich wäre es nicht zu tun. Als Geschenke kommen für chinesische Verhandlungspartner vor allem Erinnerungsgeschenke in Betracht, wie z.B. Firmengeschenke. Wichtig ist, dass auf den Firmengeschenken keinesfalls "Made in China" steht. Im Geschäftsleben helfen kleine Aufmerksamkeiten für die Sekretärin oder Techniker um Interessen durchzusetzen. Sind generell wertvollere Geschenke gewünscht, empfehlen sich internationale Marken, wie z.B. ein Parfüm aus Frankreich oder ein edler Schal aus Italien für die Dame und für den Herrn Alkoholika, Zigaretten oder ein Füller.⁴⁰⁴ Um ethisches Fehlverhalten wie Bestechung und Korruption zu umgehen, sollten Geschenke gewählt werden, die 50 € nicht übersteigen.⁴⁰⁵ Allgemein gilt in China jedoch, dass solche Geschenke in keinsten Weise mit Bestechung in Verbindung gebracht werden.⁴⁰⁶

Der deutsche Gast wird vom chinesischen Gastgeber im privaten Umgang sehr umsorgt, da dieser davon ausgeht, dass sich der Gesprächspartner in China nicht auskennt. Häufig werden Ausflüge zu Touristenattraktionen unternommen, weil Chinesen sehr stolz auf ihr Land sind. Nach Hause laden Chinesen nur sehr selten ein, lieber gehen sie gemeinsam ins Restaurant. Dies könnte daran liegen, dass viele Chinesen in sehr einfachen Verhältnissen und auf engstem Raum leben. Eine abendliche Einladung führt häufig zu einer Karaoke-Veranstaltung. Wenn der deutsche Geschäftspartner ein Lied mitsingt bekommt er Pluspunkte für die Geschäftsbeziehung. Der chinesische Geschäftspartner wird nicht verlangen, dass der Ausländer alle Besonderheiten Chinas kennt, aber honoriert wird jede Mühe die er sich gibt. Auf Grundkenntnisse, wie "Ni hao" (Guten Tag), "Zai jian" (Auf Wieder-

⁴⁰³ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 9.

⁴⁰⁴ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 3.

⁴⁰⁵ Siehe S. 31 in Kapitel 3.3.

⁴⁰⁶ Vgl. Gawlik (2004), S. 386.

sehen) oder "Xie xie" (Danke), reagieren Chinesen sehr positiv, genauso wie auf das oben genannte Essen mit Stäbchen.⁴⁰⁷

Im Verhandlungscontrolling findet, wie in jeder Verhandlung und in den obenstehenden Verhandlungen mit Brasilianern, Russen und Indern, ein Soll /Ist-Vergleich statt.⁴⁰⁸ Bereiche des (chinesischen) Unternehmens, Verhandlungsobjekte, dominierende Verhandlungsgegenstände, Verhandlungsstrategien, Verhandlungstaktiken, Verhandlungshistorie und die (chinesischen) Verhandlungspartner werden in einer Gruppenanalyse abschließend verhandlungsübergreifend untersucht, um die Verhandlungsperformance für zukünftige Verhandlungen zu verbessern und aus der Verhandlungshistorie zu lernen.⁴⁰⁹

⁴⁰⁷ Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007) Schmitt, S. 9.

⁴⁰⁸ Siehe S. 28 ff. in Kapitel 3.2.5.

⁴⁰⁹ Siehe S. 29 f. in Kapitel 3.2.5.

6. Zusammenfassung und Fazit

Einleitende Leitfragen waren, wer die Länder auf der Welt sind, mit denen es sich lohnt /lohnen wird Geschäfte zu machen? Wie sollen Geschäfte mit Unternehmen dieser bestimmten Länder über internationale Verhandlungen eingefädelt und abgewickelt werden? Wie können deutsche Unternehmen ihre Performance in diesen Ländern verbessern, wenn sie schon dort operieren? Wie können deutsche Unternehmen mit Unternehmen dieser Länder einen ökonomischen Verhandlungserfolg erzielen, ohne einen kulturellen und ethischen Kodex der verhandelnden Länder zu verletzen, was das Geschäft eventuell gefährden würde?

Diese Leitfragen sind mit der vorliegenden Arbeit in vier Schritten beantwortet worden. Im ersten und zweiten Schritt (Kapitel 2) ist die ökonomische Einteilung der Länder in erste, zweite und dritte Welt, sowie Entwicklungsländer und Industrieländer vorgenommen worden, aus der die aktuelle und zukünftige Relevanz der BRIC-Länder und deren Unternehmen für die Wirtschaft, und als Handelspartner für deutsche Unternehmen aller Branchen resultiert. Daraufhin wurde Kultur und Ethik definiert, sowie kulturelle und ethische Besonderheiten betrachtet, die die Basis aller Geschäfte mit diesen Ländern darstellen – für Unternehmen, die mit Unternehmen der BRIC-Länder Geschäfte machen wollen oder eine Verbesserung ihrer Performance mit Unternehmen dieser Länder anstreben.

In einem dritten Schritt (Kapitel 3 und 4) wurde das Verhandlungsmanagement als ökonomische Disziplin in einem internationalen Kontext ausgearbeitet und eine mangelnde Internationalität der Literatur in diesem Bereich durch eine empirische Erhebung mit brasilianischen Verhandlern behoben. Eine ethische Betrachtung der BRIC-Länder und deren Unternehmen über den Corruption Index, sowie Bestechung und Korruption allgemein und Vorgaben bezüglich Geschenke runden diesen Teil ab.

Im vierten und letzten Schritt resultiert aus allen vorgehenden Ausarbeitungen der Kern der Arbeit: Verhandlungserfolg mit Unternehmen der BRIC-Länder zu erzielen. Dieser Teil ist pro BRIC-Land gleich untergliedert. Jeweils starten diese Teile mit der ersten Kontaktaufnahme, dem ersten Treffen, der Verhandlungsaufnahme und den einzelnen Verhandlungsschritten mit jedem Land, bis zur Verabschiedung und abschließenden Pflege der Geschäftsbeziehung. Die Ausarbeitung ist so detailliert, dass sie von der Kontaktaufnahme über Messen, Kleiderwahl, Wahl des Dolmetschers, Vorbereitung von Prospekten und Visitenkarten, der Art der Begrüßung und Small-Talk Themen über Strategien, Taktiken und Verhandlungsstile mit verschiedenen Charakteren von Verhandlungsführern bis zum Verhalten im

privaten Umgang reicht. Was Verhandlungen mit einem Unternehmen aus Brasilien, Russland, Indien und China, sowie mit deren Verhandlungsführern und Verhandlungsteams betrifft, ist somit nichts dem Zufall überlassen worden. Aus allen Betrachtungswinkeln (ökonomisch, kulturell und ethisch) lag der Fokus stets auf dem Erzielen des Verhandlungserfolgs.

Für Verhandlungen wird das Erstellen eines Verhandlungsreportings empfohlen. Dieses Verhandlungsreporting bildet die Grundlage einer Handlungsempfehlung (siehe Anhang 4). In diese Handlungsempfehlung flossen alle Resultate der ökonomischen, kulturellen und ethischen Betrachtung ein – knapp und stichpunktartig dargestellt. Die Handlungsempfehlung kann somit in Verhandlungen mit Unternehmen der jeweiligen BRIC-Länder als „Fahrplan“ dienen und von Verhandelnden mitgeführt werden.

Für zukünftige wissenschaftliche Ausarbeitungen wäre in diesem speziellen Fall interessant, ob und inwiefern das Verhandlungsverhalten als beschaffendes oder verkaufendes deutsches Unternehmen in Verhandlungen mit brasilianischen, russischen, indischen und chinesischen Unternehmen zu verändern wäre.

Auch eine Betrachtung von europäischen Ländern mit dem ganzheitlich ökonomischen, kulturellen und ethischen Blickwinkel über die rein ökonomische, psychologische und Business-Knigge-Literatur hinaus wäre vorstellbar. Besonders interessant wäre dies vor allem mit Unternehmen aus Ländern wie Portugal, Griechenland und Italien, die große wirtschaftliche Probleme haben, regional stark unterschiedlich sind (z.B. Nord-/Süd-Gefälle in Italien) und Veränderungen durchlaufen (müssen).

Außerdem brandaktuell sind Veränderungen in der arabischen Welt und die wirtschaftliche Öffnung des afrikanischen Kontinents. Inwiefern ist ein deutsches Engagement mit Unternehmen dieser Länder ökonomisch möglich und interessant? Welche ethischen und kulturellen Anstrengungen sind zu unternehmen, um einen Geschäftskontakt aufzubauen und Verhandlungserfolg zu erzielen?

Außer dieser Ausarbeitung bezüglich der Erzielung eines Verhandlungserfolgs mit Unternehmen der BRIC-Länder, gibt es demnach viele weitere interessante internationale und interkulturelle Forschungsgebiete, und durch die täglichen wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen ist dieser Bereich auch zukünftig ein facettenreiches Forschungsfeld für weitere wissenschaftliche Arbeiten, das es zu bearbeiten gilt.

Anhang

Anhang 1: Verhandlungsvorbereitungsreport

Tabelle 1: Formblatt für einen Verhandlungsvorbereitungsreport

Verhandlungspartner:			
Verhandlungsobjekt:			
Verhandlungsgegenstände:			
Eigene Partei	Art*	Andere Partei (erwartete)	Art*
	k d i		k d i
1. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
... _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
k = kompatibel d = distributiv i = integrativ			
Side Deals:			
Eigene Partei		Eigene Partei	
<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> evtl. <input type="checkbox"/> nein		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> evtl. <input type="checkbox"/> nein	
_____		_____	
Verhandlungsmotive:			
Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Organisation	Team	Organisation	Team
1. _____	1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____	3. _____
... _____	... _____	... _____	... _____
Verhandlungsziele:			
Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Ergebnisziele	Aspirations-/ Reservationslösung	Ergebnisziele	Aspirations-/ Reservationslösung
1. _____	_____	1. _____	_____
2. _____	_____	2. _____	_____
3. _____	_____	3. _____	_____
... _____	_____	... _____	_____
Prozessziele	Prozessziele Team	Prozessziele	Prozessziele Team
Organisation		Organisation	
1. _____	_____	1. _____	_____
2. _____	_____	2. _____	_____
3. _____	_____	3. _____	_____
... _____	_____	... _____	_____

Verhandlungsstrategien:

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Ergebnisstrategie	Prozessstrategie	Ergebnisstrategie	Prozessstrategie
Konkurrenz	<input type="checkbox"/> Verhandlungskosten-	Konkurrenz	<input type="checkbox"/> Verhandlungskosten-
Anpassung	<input type="checkbox"/> -vermeidung <input type="checkbox"/>	Anpassung	<input type="checkbox"/> -vermeidung <input type="checkbox"/>
Kooperation	<input type="checkbox"/> -delegation <input type="checkbox"/>	Kooperation	<input type="checkbox"/> -delegation <input type="checkbox"/>
Vermeidung	<input type="checkbox"/>	Vermeidung	<input type="checkbox"/>
Kompromiss	<input type="checkbox"/> Beziehung <input type="checkbox"/>	Kompromiss	<input type="checkbox"/> Beziehung <input type="checkbox"/>
	Transaktion <input type="checkbox"/>		Transaktion <input type="checkbox"/>

Verhandlungstaktiken:

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Kommunikation:	_____	Kommunikation:	_____
Ergebnis:	_____	Ergebnis:	_____
Prozess:	_____	Prozess:	_____
Partner:	_____	Partner:	_____

Quelle: Voeth /Herbst (2009), S. 158.

Anhang 2: Fragebogen

Fragebogen auf Deutsch:

UNIVERSITÄT HOHENHEIM



Herzlich willkommen,

im Rahmen meiner Master-Thesis an der Universität Hohenheim führe ich eine Befragung zu Verhandlungen durch, die täglich in Unternehmen geführt werden. Bei der Befragung geht es darum, wie Mitarbeiter eines Unternehmens über Verhandlungen denken und sich konkret verhalten. Dies wird in Bezug auf brasilianische, russische, indische und chinesische Verhandlungspartner untersucht.

In allen Fragen bin ich nur an Ihrer persönlichen Meinung interessiert. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Wichtig ist keine Frage auszulassen, d.h. in jeder Frage etwas anzukreuzen oder auszufüllen!

Die Beantwortung des Fragebogens wird weniger als 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Bitte Fragebogen nach dem Ausfüllen speichern und zurücksenden an Simon.Graner@web.de!

Vielen Dank für Ihre Teilnahme,

Simon Graner

A.) Allgemeine Fragen

1.) Sind Sie derzeit berufstätig?

Ja Nein

2.) Führ(t)en Sie in Ihrem Berufsalltag Verhandlungen mit Chefs, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, o.ä.? (Bei Antwort „Nein“ bitte weiter bei Frage 19)

Ja Nein

3.) Mit wem führen Sie Verhandlungen? (Mehrfachnennung möglich!)

Chef(s) Kollegen Mitarbeiter Kunden

Lieferanten

Mit Sonstigen:

4.) Haben Sie schon einmal Verhandlungen mit einem kulturfremden Verhandlungspartner geführt?

Ja Nein

5a.) Hat Ihr Unternehmen Sie durch Schulungen, Wissens-Transfer oder sonstige Einweisungen auf die Verhandlungen vorbereitet?

Ja Nein

5b.) Wenn ja, wie?

B.) Kontaktaufnahme

6.) Bitte bewerten Sie folgende Aussagen über die Kontaktaufnahme

	1=trifft voll zu	2=trifft zu	3=trifft eher zu	4=trifft weniger zu	5=trifft eher nicht zu	6=trifft gar nicht zu
Den ersten Kontakt mit einem Geschäftspartner bevorzuge ich per E-Mail.	<input type="checkbox"/>					
Den ersten Kontakt mit einem Geschäftspartner bevorzuge ich telefonisch.	<input type="checkbox"/>					
Den ersten Kontakt mit einem Geschäftspartner bevorzuge ich persönlich, z.B. auf einer Messe.	<input type="checkbox"/>					

Beim ersten Treffen findet ein Informationsaustausch statt.	<input type="checkbox"/>					
Beim ersten Treffen kann man gleich in Verhandlungen einsteigen.	<input type="checkbox"/>					

8.) Bitte bewerten Sie folgende Aussagen über das Verhandlungsteam Ihres Unternehmens

1=completely right 2=right 3=nearly right 4=nearly wrong 5=wrong 6=completely wrong						
	1	2	3	4	5	6
Die Mitglieder unserer Verhandlungsteams variieren je nach Verhandlung.	<input type="checkbox"/>					
Unsere Verhandlungsteams bestehen immer aus den gleichen Personen.	<input type="checkbox"/>					
Die Besetzung unserer Verhandlungsteams ist abhängig vom Verhandlungspartner.	<input type="checkbox"/>					
Die Größe unserer Verhandlungsteams ist abhängig von der Bedeutung der Verhandlung.	<input type="checkbox"/>					

Unsere Verhandlungsteams sind größer bei internationalen und interkulturellen Verhandlungen.	<input type="checkbox"/>					
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9.) Ich könnte mir vorstellen mit Konkurrenten und einem Kunden in der gleichen Verhandlung zu sitzen

Ja Nein

10.) Bitte bewerten Sie folgende Aussagen über die Aufgabenverteilung in Ihrem Verhandlungsteam

1=trifft voll zu 2=trifft zu 3=trifft eher zu 4=trifft weniger zu 5=trifft eher nicht zu 6=trifft gar nicht zu						
	1	2	3	4	5	6
In unseren Verhandlungsteams sind vor allem Personen mit kaufmännischer Ausbildung.	<input type="checkbox"/>					
In unseren Verhandlungsteams sind vor allem Personen mit fachlicher Ausbildung.	<input type="checkbox"/>					
Bei internationalen Verhandlungen sind in unseren Verhandlungsteams vor allem Personen mit fundierter kultureller Ausbildung.	<input type="checkbox"/>					
Alle Verhandlungsteammitglieder sind während der gesamten Verhandlung mit einem Verhandlungspartner präsent.	<input type="checkbox"/>					

Verhandlungspartner ihre Ziele erreichen.						
Wichtig ist für mich, dass mein Unternehmen die eigenen Verhandlungsziele erreicht.	<input type="checkbox"/>					
Ob unser Verhandlungspartner seine Verhandlungsziele erreicht ist mir egal.	<input type="checkbox"/>					

12.) Bitte bewerten Sie folgende Aussagen über den Verhandlungsrahmen

1=trifft voll zu 2=trifft zu 3=trifft eher zu 4=trifft weniger zu 5=trifft eher nicht zu 6=trifft gar nicht zu						
	1	2	3	4	5	6
Der Verhandlungsort ist immer in unserem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>					
Der Verhandlungsort kann ein Restaurant sein.	<input type="checkbox"/>					
Der Verhandlungsort kann ein Hotel sein.	<input type="checkbox"/>					
Der Verhandlungsort kann auch im Ausland sein.	<input type="checkbox"/>					

Die Sitzordnung in unseren Verhandlungen ist immer dieselbe.	<input type="checkbox"/>					
Der Verhandlungsablauf ist immer gleich.	<input type="checkbox"/>					

D.) Verhandlungsführung

13.) Bitte bewerten Sie folgende Aussagen über Ihren Verhandlungsstil

1=trifft voll zu 2=trifft zu 3=trifft eher zu 4=trifft weniger zu 5=trifft eher nicht zu 6=trifft gar nicht zu						
	1	2	3	4	5	6
In Verhandlungen interessieren nur die eigenen Interessen und diese sollten ohne Rücksichtnahme durchgesetzt werden.	<input type="checkbox"/>					
In Verhandlungen sind die Interessen des Verhandlungspartners sehr wichtig und für die gemeinsame zukünftige Geschäftsbeziehung liegt viel daran, dass vor allem er seine Interessen durchsetzen kann.	<input type="checkbox"/>					
In Verhandlungen ist es wichtig die eigenen und die Interessen des Verhandlungspartners gleichermaßen durchzusetzen.	<input type="checkbox"/>					

Wir machen Versprechen für zukünftige Verhandlungen, um in jetzigen Verhandlungen unsere Verhandlungsziele zu erreichen.	<input type="checkbox"/>					
Erfolgreich für Verhandlungen ist auf Zeit zu spielen.	<input type="checkbox"/>					
In Verhandlungen kann man auf den Chef verwiesen, um selbst keine verbindlichen Aussagen treffen zu müssen.	<input type="checkbox"/>					
Informationen über die Gegenseite zu beschaffen bringt uns für die Verhandlung Vorteile.	<input type="checkbox"/>					
Gerne schmeicheln wir dem Verhandlungspartner um mehr Zugeständnisse zu bekommen.	<input type="checkbox"/>					
In einer Verhandlung versuchen wir stets das Gesicht meines Verhandlungspartners zu wahren.	<input type="checkbox"/>					

15.) Bitte bewerten Sie folgende Aussagen über die Verhandlungsentscheidung

1=trifft voll zu 2=trifft zu 3=trifft eher zu 4=trifft weniger zu 5=trifft eher

16a.) Wie schätzen Sie den Zeithorizont einer Verhandlung mit einem ausländischen Unternehmen im Durchschnitt, von der Kontaktaufnahme bis zur Verhandlungsentscheidung? (Nur eine Antwort ankreuzen!)

- 1-2 Wochen
- 3-4 Wochen
- 5-7 Wochen
- 2-3 Monate
- 4-5 Monate
- 6-7 Monate
- Mehr als 7 Monate

16b.) Wird eine Verhandlung mit einem nationalen Verhandlungspartner generell in weniger Zeit abgewickelt?

Ja Nein

17a.) Welchen kulturellen Fehler kann ein ausländischer Verhandlungspartner bei einer Verhandlung in Ihrem Land machen?

17b.) Welche Konsequenzen drohen bei solch kulturellem Fehlverhalten?

18.) Wie oft sitzen Sie in Verhandlungen? (Nur eine Antwort ankreuzen!)

- Täglich
- Mehrmals pro Woche
- Einmal pro Woche
- 2-3 mal pro Monat
- Einmal pro Monat
- Einmal im Vierteljahr
- Seltener

E.) Fragen zu demographische Angaben

(Persönliche Angaben dienen lediglich zur statistischen Auswertung.)

19.) Geschlecht

Weiblich Männlich

20.) Wie alt sind Sie?

 Jahre

21a.) In welchem Land leben Sie?

21b.) In welcher Stadt leben Sie?

22a.) In welcher Firma arbeiten Sie?

22b.) In welcher Position?

Vielen Dank!
Simon Graner

Fragebogen auf Englisch:

UNIVERSITÄT HOHENHEIM

**Welcome,**

For my master degree at the University of Stuttgart-Hohenheim (Germany) I am accomplishing a research with a questionnaire. In this research I want to find out how employees of a company negotiate and how they think about negotiations, especially from brazilian, russian, indian and chinese negotiators.

In the whole questionnaire I am interested only in your personal opinion. There are no right or wrong answers. Very important is to respond to all questions!

Answering will take you less than 10 minutes.

Please fill the questionnaire out and save it and then send it back to Simon.Graner@web.de!

Vielen Dank für Ihre Teilnahme,
Simon Graner

A.) Introductory questions

1.) Do you actually work in a company?

Yes No

2.) In your daily business do you negotiate with boss, colleagues, clients, suppliers or somebody else? (If „No“ please continue with question number 19)

Yes No

3.) With whom do you negotiate? (Multiple answers are permitted)

Boss Colleagues Employees Clients

Suppliers

Somebody Else:

4.) Did you ever negotiate with a person of another culture?

Yes No

8.) Please answer the following questions about the negotiation team of your company

1=completely right 2=right 3=nearly right 4=nearly wrong 5=wrong 6=completely wrong						
	1	2	3	4	5	6
The people of our negotiation team vary depending on the negotiation.	<input type="checkbox"/>					
We have always the same people in the negotiation teams.	<input type="checkbox"/>					
Our negotiation team vary with the negotiating partner.	<input type="checkbox"/>					
The size of our negotiation team depends on the importance of the negotiation.	<input type="checkbox"/>					
Our negotiation team is bigger in international and intercultural negotiations.	<input type="checkbox"/>					

9.) It could be possible for me to negotiate with our negotiating partner while in the same negotiation there are as well my competitors negotiating with him.

Yes No

10.) Please answer the following questions about the tasks in your negotiation team

1=completely right 2=right 3=nearly right 4=nearly wrong 5=wrong 6=completely wrong						
--	--	--	--	--	--	--

12.) Please answer the following questions about the framework of your negotiations

1=completely right 2=right 3=nearly right 4=nearly wrong 5=wrong 6=completely wrong						
	1	2	3	4	5	6
The place of our negotiations is always in our company building.	<input type="checkbox"/>					
The place of our negotiations may be in a restaurant.	<input type="checkbox"/>					
The place of our negotiations may be in a hotel.	<input type="checkbox"/>					
The place of our negotiations may be as well in another country.	<input type="checkbox"/>					
The seating arrangements in our negotiations are always the same.	<input type="checkbox"/>					
The action of our negotiations is always the same.	<input type="checkbox"/>					

D.) Negotiation leadership

13.) Please answer the following questions about your negotiating style

1=completely right 2=right 3=nearly right 4=nearly wrong 5=wrong 6=completely wrong						

boss in his decisions.						
Gifts from our negotiating partner influence the negotiation result.	<input type="checkbox"/>					
The more valuable the gifts are, the more the negotiation result gets influenced.	<input type="checkbox"/>					

16a.) What do you think is the time average of a negotiation with an international /intercultural negotiating partner (from the first contact to the negotiation decision)? (Just one answer!)

- 1-2 weeks
 3-4 weeks
 5-7 weeks
 2-3 months
 4-5 months
 6-7 months
 More than 7 months

16b.) Do you think that the time average of a national negotiation is less?

Ja Nein

17a.) In your country what are cultural mistakes of a negotiating partner from abroad?

17b.) What are the consequences of this cultural mistakes?

18.) How often do you negotiate? (Just one answer!)

- Every day
 Many times per week
 Once per week
 2-3 times per month
 Once per month
 Once per quarter of the year
 Rarely

E.) Questions about demography

(The following questions are just for our statistic evaluation.)

19.) Gender

Feminine Masculine

20.) How old are you?

Years

21a.) In which country do you live??**21b.) In which city do you live?****22a.) In which company do you work?****22b.) What is your position in the company?**

Thank you very much!

Simon Graner

Anhang 3: Auswertung des Fragebogens

- Auswertung: Qualitative Befragung
- Befragung im Zeitraum: 18. - 29. Juli 2011
- Stichprobenumfang: 20 (brasilianische Verhandelnde)
- Fragebatterien zur Auswertung durchbuchstabiert, Antwortausprägung 1-6
- Y = Yes, N = No

A.) Introductory questions

Tabelle 2: Fragebogenauswertung A

B = Boss, Co = Colleagues, E = Employees, Cl = Clients, S = Suppliers						
A.) Introductory questions						
Fragen	1.)	2.)	3.)	4.)	5a.)	5b.)
	Work?	Negotiating?	Negotiating with:	Negotiated interculturally?	Prepared?	How?
Proband						
1	Y	Y	Cl	Y	N	-
2	Y	Y	B, Co, S	Y	N	-
3	Y	Y	B, Co, Cl	Y	N	-
4	Y	Y	B, Co, E, S	Y	N	-
5	Y	Y	B, Co, S	Y	N	-
6	Y	Y	Cl	Y	Y	Training classes, Workshop
7	Y	Y	B, Co, E, S	Y	N	-
8	Y	Y	B, Co, Cl, S	Y	N	-
9	Y	Y	B, Co, S	Y	N	-
10	Y	Y	B, Co	Y	N	-
11	Y	Y	B, Co, Cl	Y	Y	Training classes
12	Y	Y	B, Co, Cl	Y	N	-
13	Y	Y	B, Co, Cl	Y	N	-
14	Y	Y	Co, E, Cl	Y	N	-
15	Y	Y	B, Co	Y	N	-
16	Y	Y	B, Co, Cl, S	Y	Y	Workshop
17	Y	Y	B, E	Y	N	-
18	Y	Y	B	N	N	-
19	Y	Y	Co, Cl	Y	N	-
20	Y	Y	Cl	N	N	-

Quelle: Eigene Darstellung, nach empirischer Erhebung.

B.) First contact with the negotiating partner

Tabelle 3: Fragebogenauswertung B

B.) First contact with the negotiating partner																							
Fragen	6.) a	6.) b	6.) c	6.) d	6.) e	6.) f	7.) a	7.) b	7.) c	7.) d	7.) e	8.) a	8.) b	8.) c	8.) d	8.) e	9.)	10.) a	10.) b	10.) c	10.) d	10.) e	10.) f
	E-Mail	Phone	Personally	Via others	Prepared	More prepared	If interested	With trust	For sure	Share just info	Negotiation starts	Team varies often	Often same team	By partner	By importance	Bigger	Multilateral	Commercial	Technical	Culturall	All present	Just Boss negotiates	All negotiate their own fields
Proband																							
1	3	1	2	1	2	2	1	2	3	6	1	1	6	1	1	1	Y	3	3	2	6	4	2
2	2	2	3	4	2	2	1	2	4	3	2	2	5	2	2	4	N	2	2	2	4	2	2
3	3	3	4	4	3	1	1	4	5	5	5	3	3	3	4	2	Y	6	3	3	2	4	5
4	1	1	4	4	2	4	1	1	3	4	1	1	5	2	1	1	Y	3	3	3	3	4	2
5	3	2	1	4	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	Y	2	2	2	2	2	3
6	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	1	3	2	3	4	N	3	3	3	4	4	3
7	3	2	2	3	2	1	2	3	4	4	2	4	3	3	1	2	Y	2	2	3	2	5	2
8	1	3	3	4	2	1	3	3	2	2	3	1	3	2	2	2	N	3	2	4	3	5	4
9	1	3	2	4	3	2	2	1	5	3	2	3	2	4	5	5	N	6	6	6	4	3	3
10	2	2	4	2	2	3	2	4	4	4	5	2	4	2	4	4	Y	2	3	2	2	4	3
11	3	1	1	2	2	4	1	3	6	5	3	1	5	2	3	4	N	1	5	2	3	4	3
12	3	2	2	3	2	2	1	3	5	6	1	1	6	3	3	3	N	2	4	2	2	5	2
13	2	2	1	3	3	2	1	4	4	4	2	2	5	3	2	3	N	2	3	4	2	4	3
14	1	1	1	4	2	4	1	5	5	2	4	2	5	2	4	4	N	3	2	4	1	3	4
15	3	3	1	2	2	2	2	4	6	4	2	3	4	3	1	3	N	1	3	5	2	5	2

16	2	3	3	2	1	1	2	4	6	5	2	3	3	2	1	4	Y	3	3	4	3	3	4
17	1	2	2	3	3	4	2	4	4	5	2	3	4	2	2	5	N	2	2	5	2	4	3
18	2	3	5	5	3	4	2	3	3	3	4	3	5	4	2	5	Y	1	5	6	2	2	5
19	2	1	2	2	2	1	1	3	2	2	3	2	4	3	2	4	N	3	2	3	1	4	2
20	3	2	3	3	2	2	2	4	5	4	2	1	4	2	3	3	N	4	2	5	5	3	3
Ø	2,2	2,1	2,4	3,1	2,2	2,4	1,6	3,1	4,1	3,8	2,6	2,1	4,1	2,5	2,4	3,3	Y=8 N=12	2,7	3	3,5	2,8	3,7	3

Quelle: Eigene Darstellung, nach empirischer Erhebung.

C.) Negotiating behaviour

Tabelle 4: Fragebogenauswertung C

C.) Negotiating behaviour												
Fragen	11.) a	11.) b	11.) c	11.) d	11.) e	11.) f	12.) a	12.) b	12.) c	12.) d	12.) e	12.) f
	Appointing aim	Negotiate fast	With small team	Parties reach aims	Just we reach aims	Don't care about others	Place is company	Restaurant	Hotel	Another country	Same seating	Same agenda
Proband												
1	3	2	6	2	1	5	5	3	5	2	5	4
2	1	3	2	2	1	4	4	2	2	5	3	4
3	2	5	6	3	2	5	6	2	4	1	4	6
4	1	2	3	2	1	6	4	3	3	4	4	4
5	1	3	2	2	2	5	3	2	2	4	3	3
6	3	3	2	2	2	5	5	3	3	4	5	2
7	2	2	4	1	1	6	4	3	3	2	4	3
8	1	5	4	2	2	5	5	3	3	4	5	5
9	2	4	3	1	1	5	5	2	3	2	3	3
10	2	3	4	2	2	6	5	2	2	2	5	4
11	3	4	4	3	2	6	5	3	3	4	5	4
12	3	2	5	2	2	4	5	2	4	2	4	4
13	2	4	4	1	2	6	5	2	2	3	5	3
14	2	2	3	1	3	6	4	1	2	1	3	5
15	1	2	3	2	2	3	5	1	3	2	5	4
16	3	3	3	2	1	4	4	3	3	3	5	5
17	4	1	4	3	1	5	3	3	3	1	4	3
18	3	2	5	4	1	4	2	4	4	6	2	3
19	2	2	5	3	2	5	4	2	4	2	5	5
20	2	3	6	2	2	5	4	3	3	4	2	5
Ø	2,2	2,9	3,9	2,1	1,7	5	4,4	2,5	3,1	2,9	4,1	4

Quelle: Eigene Darstellung, nach empirischer Erhebung.

D.) Negotiation leadership

Tabelle 5: Fragebogenauswertung D

D.) Negotiation leadership (1/2)																							
Fragen	13.) a	13.) b	13.) c	13.) d	14.) a	14.) b	14.) c	14.) d	14.) e	14.) f	14.) g	14.) h	14.) i	14.) j	14.) k	14.) l	15.) A	15.) b	15.) c	15.) d	15.) e	15.) f	15.) g
	Own interests	Partner's interests	Both reach aims	Check: Integrative	His first proposal	My proposal	Proposal by turns	It is OK to lie	OK not to give info	Weight arguments	Promises	Delay tactics	Relegate to boss	Collect info	Adulate	Save face	Boss discuss before deciding	Team decision	Convince boss	Convince team	We influence boss	Gifts influence	Valuable gifts
Proband																							
1	4	2	3	2	3	2	5	3	1	5	2	4	2	1	2	3	5	3	2	4	2	3	3
2	5	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3	4	3	1	2	2	3	4	2	2	3	5	5
3	5	2	2	2	6	6	5	5	3	5	5	5	3	1	5	4	5	3	1	2	2	5	4
4	3	3	1	2	2	2	3	5	5	2	3	3	4	2	5	3	2	2	2	2	2	5	5
5	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	3	4	3	3	2	3	4	3
6	5	2	2	2	4	4	2	1	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	2	2	2	5	5
7	6	1	1	2	2	2	3	4	4	4	3	4	5	1	5	3	5	2	2	2	1	2	2
8	5	2	2	2	5	5	4	5	2	3	2	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	6	6
9	4	4	3	3	5	3	5	4	5	2	3	4	4	2	2	3	3	2	3	2	2	6	6
10	4	2	2	2	4	3	3	4	3	4	2	3	4	2	3	3	5	5	2	3	2	4	3
11	6	4	2	2	5	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	5	5	2	2	1	2	5
12	5	4	1	2	5	1	1	4	3	4	4	3	5	2	2	3	3	2	2	3	1	6	6
13	5	3	2	1	4	2	3	3	4	5	2	4	4	1	3	2	4	3	3	3	1	3	3
14	4	2	1	2	6	4	1	4	3	3	5	4	5	1	4	3	3	3	2	3	2	4	5
15	4	4	3	2	4	3	3	5	2	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	2	4

16	6	4	1	2	3	2	2	5	2	4	5	2	3	1	3	3	4	2	3	3	2	4	4
17	5	5	3	1	3	2	1	4	2	2	3	5	6	1	3	2	2	2	2	2	2	5	6
18	2	6	3	3	2	3	4	3	1	5	1	4	1	3	4	4	1	5	2	3	2	2	4
19	5	4	1	2	5	1	1	6	2	1	2	4	5	2	4	3	3	2	2	3	3	5	6
20	4	2	1	2	4	2	3	5	3	2	2	4	2	2	4	3	4	2	3	2	2	2	6
Ø	4,6	3,1	2	2	3,8	2,8	2,9	4	3	3,3	2,9	3,8	3,7	1,8	3,4	2,9	3,7	2,8	2,2	2,6	2	4	4,6

D.) Negotiation leadership (2/2)

Fragen	16.) a	16.) b	17.) a	17.) b	18.)
	International negotiation time (weeks)	Nationally less	Cultural mistakes from a foreign negotiating partner	Consequences of this cultural mistakes	How often do you negotiate?
Proband					
1	5-7	Y	Lack of flexibility	Not achieving a satisfactory agreement	Many times per week
2	5-7	Y	Be very formal or not informed about culture	No serious consequence	Many times per week
3	5-7	N	Approach or time frame	Tension between partners, but rarely prevent organization from doing business	Many times per week
4	3-4	Y	Just want to lower price	No discount properly	2-3 times per month
5	5-7	Y	Ignore local culture and ignore partner's point of view	Risk of failing to achieve results	Many times per week
6	3-4	Y	Speak Spanish	None. It is just the ignorance of the negotiating partner	Every day
7	3-4	Y	Lack of understanding about the local culture	Time and money are spent unnecessarily if negotiation fails or is longer	Many times per week

8	3-4	N	Brazil is a very easygoing country. We don't like, for example, arrogant people. Brazilian businesswomen don't like the image many foreign men have about Brazilian women	You can lose the business for a very stupid mistake or your partner can use it against your company asking for other advantages, for example.	Once per week
9	1-2	Y	Impatience	Risk of achieving no agreement	2-3 times per month
10	1-2	Y	Impatience	No result of negotiation	Once per week
11	1-2	Y	Be cold in business relationship		
12	5-7	Y	Has to be warm by heart and not cold	Difficult situations. May seem that they hint sth. Maybe the business is not possible in this way	Every day
13	3-4	Y	No real mistakes. In general we are very open-minded, as well for mistakes of foreigners.	I would show him /her the right way how we act in Brazil	Many times per week
14	5-7	Y	If they speak Spanish and don't know that we speak Portuguese (they are not good prepared though)	Cold business atmosphere	Many times per week
15	1-2	N	None	-	Once per week
16	1-2	N	If they treat us (businesswomen) without respect	No real consequences but bad atmosphere doing business	Many times per week
17	5-7	Y	No knowledge about culture (in my business you have to know culture for films, etc.)	Maybe no business possible	Every day
18	1-2	N	None	-	Once per week
19	3-4	Y	For my clients I have to know more about their culture as they about mine. I would appreciate nevertheless if they would know that we're not just interested in football, we don't live all in Favelas, we have no racism and we don't speak Spanish	No consequences	Every day
20	3-4	Y	Ignoring Brazilian culture	No real consequences, maybe he can't really know	Once per week

Quelle: Eigene Darstellung, nach empirischer Erhebung.

E.) Questions about demography

Tabelle 6: Fragebogenauswertung E

E.) Questions about demography						
Fragen	19	20	21a.)	21b.)	22a.)	22b.)
	Gender	Age	Country	City	Company	Position
Proband						
1	m	32	Brazil	São Paulo	Checklist Turismo	Owner
2	m	29	Brazil	Rio de Janeiro	Editora Abril S/A	Reporter
3	w	27	Brazil	São Paulo	Forest Stewardship Council (NGO)	Technical Coordinator
4	w	30	Brazil	Rio de Janeiro	Diagnósticos da América S/A	Marketing Analyst
5	w	32	Brazil	São Paulo	Editora Globo S/A	Features Editor
6	w	45	Brazil	Rio de Janeiro	Viagens CVC	Travel Consultant
7	m	30	Brazil	Rio de Janeiro	Affero Inteligência na Gestão do Capital Humano S/A	Marketing Coordinator
8	w	31	Brazil	Rio de Janeiro	Approach Press Group	Coordinator and Publisher
9	w	35	Brazil	Rio de Janeiro	Austra Travel & Tours	Managing partner
10	m	26	Brazil	São Paulo	Groupon	Head of Salesforce
11	w	27	Brazil	Rio de Janeiro	Arteiras Comunicação	Communication Manager
12	w	28	Brazil	Rio de Janeiro	Experimental AD\Venture	Company Consultant
13	m	38	Brazil	Rio de Janeiro	BrazilNuts Tours	Product Manager
14	m	30	Brazil	Rio de Janeiro	Pasárgada Comunicação	Socio-Director
15	m	30	Brazil	Rio de Janeiro	Jornal do Brasil	Journalist
16	w	35	Brazil	Rio de Janeiro	Agência Nacional do Petróleo (ANP)	Support Analyst
17	m	29	Brazil	Rio de Janeiro	Rede Globo de Televisão	Scenes Director
18	w	30	Brazil	Flórianopolis	Assembléia Legislativa (Estado Santa Catarina)	Office Manager
19	m	29	Brazil	Rio de Janeiro	CPM Braxis Capgemini	IT Consultant
20	m	34	Brazil	Rio de Janeiro	Cisco Systems	Systems Engineer

Quelle: Eigene Darstellung, nach empirischer Erhebung.

Anhang 4: Handlungsempfehlung für Verhandlungen mit Unternehmen der BRIC-Länder

Die Handlungsempfehlung soll den Lesern und Verhandelnden mit Unternehmen der BRIC-Länder für zukünftige Verhandlungen eine Hilfestellung geben. Vor jeder Verhandlung ist ein Verhandlungsreporting zu erstellen, das in der Verhandlung selbst als Unterstützung dient. Dieses Verhandlungsreporting wird als Grundlage aus dem 3. Kapitel für die Handlungsempfehlung hinzugezogen und alle kulturellen Feinheiten, die pro Land zu beachten sind, werden ebenfalls in die Handlungsempfehlung stichpunktartig eingearbeitet und stammen aus Kapitel 4 und den jeweiligen Kapiteln 5.1 für Brasilien, 5.2 für Russland, 5.3 für Indien und 5.4 für China.

Handlungsempfehlung für Verhandlungen mit Brasilien

Brasilianischer Verhandlungspartner:

- Verhandlungshistorie betrachten, wenn vorhanden
- Bedeutung des Verhandlungsergebnisses und Schwierigkeitsgrad des Verhandlungsprozesses feststellen
- Ersten Kontakt über deutsch-brasilianische Handelskammern (São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre) herstellen
- Erste Kontaktaufnahme mit brasilianischen Unternehmen kann per E-Mail erfolgen. Persönliches Telefonat vermittelt mehr Verbindlichkeit. Eventuell auch über Dritte ist ein Kontakt möglich
- Eine Vertrauensbasis für eine Geschäftsaufnahme ist möglich, aber nicht unbedingt erforderlich
- Verhandlung findet statt, wenn der deutsche Geschäftskontakt für das brasilianische Unternehmen von Interesse ist
- Messestand, gutes Hotel /Restaurant oder Sitz des brasilianischen Unternehmens als Ort für erstes Treffen
- Visitenkarten, Unternehmens- und Produktpräsentationen auf Portugiesisch vorbereiten
- Besetzung des Verhandlungsteams durchführen
- Kulturelle und sprachlich versierte Mitarbeiter im Verhandlungsteam
- Kulturelles und sprachliches Training für Mitglieder des Verhandlungsteams

- Verhandlungsteam muss ständig mit allen Mitarbeitern hoher Hierarchien, sowie Know-How auf Sach- und Prozessebene bestückt sein
- Verhandlungsort kann Unternehmen in Brasilien (evtl. auch in Deutschland), ein Restaurant oder Hotel sein
- Zeitflexibilität: Termine können kurzfristig abgesagt oder verschoben werden
- Regionale und bundesstaatliche Feiertage beachten
- 1-2 Tage Zeitpuffer einplanen
- Geduld, Zähigkeit, Ausdauer und Flexibilität
- Knappe, freundschaftliche Beziehung bevor das eigentliche Geschäft beginnt
- Stilvoll gekleidet und äußerlich sehr gepflegt zu Verhandlungen erscheinen
 - „Traje completo“ = Abendgarderobe /Anzug mit Krawatte
 - „Traje esporte fino“ = Lange Hose, Hemd und geschlossene Schuhe
 - Bei Einladungen zum Grillen oder zum Fussballschauen ist legere Kleidung möglich
- Gastgeschenke ab dem 2. Treffen mitbringen (50 € nicht überschreiten). Diese beeinflussen die Beziehung aber nur positiv und haben keinen Einfluss (Bestechung o.ä.) auf das Verhandlungsergebnis
- Freundliches und kommunikatives Auftreten ist mit Brasilianern obligatorisch
- Portugiesisch, nicht Spanisch sprechen
- Dolmetscher sind über Außenhandelskammern organisierbar

Verhandlungsobjekt(e):

Verhandlungsgegenstände:

Eigene Partei	Art*	Andere Partei (erwartete)	Art*
	k d i		k d i
1. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
... _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

k = kompatibel d = distributiv i = integrativ

Side Deals:

Eigene Partei
 ja evtl. nein

Eigene Partei
 ja evtl. nein

- Männer schütteln sich zur Begrüßung die Hände oder umarmen sich und klopfen sich auf die Schulter, wenn sie sich schon gut kennen
- Männer sprechen sich mit dem Vornamen an. „Senhor“ (Herr) oder „Senhora“ (Frau) plus Vorname ist höflicher
- Nach „Tudo bem?“ fragen oder mit „Tudo bem e você?“ antworten
- Vor der Besprechung die Visitenkarten austauschen

- Ausführliche Einstiegsphase: Lange Small-Talks führen
- Kommunikativ sein
- Kein kühles Auftreten, da der Brasilianer sonst denkt, es werden wichtige Details verschwiegen.
- Wissen für Small-Talks aneignen: z.B. über Fußball, Land, Wirtschaftslage sowie brasilianische und deutsche Errungenschaften
- Schicksal der Ureinwohner, Armut, Kinderarbeit, Korruption und Homosexualität nicht ansprechen
- Nach langer Einstiegsphase kommt eine kurze und schnelle Dialog- und Lösungsphase
- Vorsichtig nach Verhandlungsmotiven fragen
- Auf Portugiesisch zu kommunizieren entlockt dem Verhandlungspartner mehr Informationen
- Prozessbezogenes Verhandlungsziel der Brasilianer ist häufig die Verhandlung schnell abzuschließen. Deutsches Verhandlungsteam immer bestmöglich besetzen, da Brasilianer bei den Mitarbeitern nicht „sparen“

Verhandlungsmotive wählen und hinterfragen:

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Organisation	Team	Organisation	Team
1. _____	1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____	3. _____
... _____	... _____	... _____	... _____

Verhandlungsziele wählen und erkennen:

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Ergebnisziele	Aspirations-/ Reservationslösung	Ergebnisziele	Aspirations-/ Reservationslösung
1. _____	_____	1. _____	_____
2. _____	_____	2. _____	_____
3. _____	_____	3. _____	_____
... _____	_____	... _____	_____

Prozessziele Organisation	Prozessziele Team	Prozessziele Organisation	Prozessziele Team
1. _____	_____	1. _____	_____
2. _____	_____	2. _____	_____
3. _____	_____	3. _____	_____
... _____	_____	... _____	_____

- Kenntnisse über "Best Alternative To Negotiated Agreement (BATNA)"
- Konzessionen bei den Verhandlungsgegenständen planen
- Emotionen sollen in Verhandlungen gezeigt werden
- Sachliche Kritik nur unter vier Augen üben

Verhandlungsstrategien wählen und erkennen:

Eigene Partei				Andere Partei (erwartete)			
Ergebnisstrategie		Prozessstrategie		Ergebnisstrategie		Prozessstrategie	
Konkurrenz	<input type="checkbox"/>	Verhandlungskosten-		Konkurrenz	<input type="checkbox"/>	Verhandlungskosten-	
Anpassung	<input type="checkbox"/>	-vermeidung	<input type="checkbox"/>	Anpassung	<input type="checkbox"/>	-vermeidung	<input type="checkbox"/>
Kooperation	<input type="checkbox"/>	-delegation	<input type="checkbox"/>	Kooperation	<input type="checkbox"/>	-delegation	<input type="checkbox"/>
Vermeidung	<input type="checkbox"/>			Vermeidung	<input type="checkbox"/>		
Kompromiss	<input type="checkbox"/>	Beziehung	<input type="checkbox"/>	Kompromiss	<input type="checkbox"/>	Beziehung	<input type="checkbox"/>
		Transaktion	<input type="checkbox"/>			Transaktion	<input type="checkbox"/>

Verhandlungstaktiken wählen und erkennen:

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Kommunikation:	_____	Kommunikation:	_____
Ergebnis:	_____	Ergebnis:	_____
Prozess:	_____	Prozess:	_____
Partner:	_____	Partner:	_____

- Vermeidungsstrategie aus Kostengründen unterlassen
- Verhandlungskostendelegation oder Verhandlungskostenvermeidung, wenn in Besitz von Machtposition
- Übereinkommen stets schriftlich fixieren und allen Verhandlungsparteien zukommen lassen
- Kooperationsstrategie (und integrativer Verhandlungsstil) und Kompromissstrategie (und kompromissbereiter Verhandlungsstil) werden am ehesten gewählt. Diese sollten auch auf deutscher Seite gewählt werden
- Als Verhandlungstaktiken sind alle Ergebnis- und Prozesstaktiken möglich
- Taktiken der „Fragetechnik“, des „Einwandes“, der „gemeinsamen Problemlösung“ und des „Ausnutzens von Sprachproblemen“ sind ebenfalls denkbar

- Es scheint, dass die Brasilianer die Taktik des „Zeitspiels“ wählen, dies ist normalerweise aber nur ein Trugschluss ihrer ruhigen und besonnenen Art
- Die Taktik des „Auspielens kultureller Unterschiede“ greift überall, wenn die eigene und die Kultur des Verhandlungspartners exakt bekannt sind
- Wichtig ist die Taktik der „Gesichtswahrung“ und „Versprechungen“, denn diese werden auch die Brasilianer wählen

- Der brasilianische Decider trifft die Entscheidungen generell zusammen mit seinem Team. Der Decider sowie das gesamte brasilianische Verhandlungsteam sind in Verhandlungen zu überzeugen, also: Nicht nur Fokus auf den Decider legen

- Außenhandelskammer, Konsulat oder deutsche Geschäftsleute vor Ort über Restaurantwahl für Geschäftsessen befragen
- Private Einladungen mehrfach aussprechen, erst dann annehmen
- Gastgeschenke mitbringen
- Harmonie in Verhandlungen und Geschäftsbeziehungen pflegen

- Abschließend Soll /Ist-Vergleich für das Verhandlungscontrolling durchführen
- Verhandlungsübergreifende Analysen zur Erfassung von Abweichungsursachen tätigen

Handlungsempfehlung für Verhandlungen mit Russland

Russischer Verhandlungspartner:

- Verhandlungshistorie mit dem Verhandlungspartner betrachten, wenn vorhanden
- Bedeutung des Verhandlungsergebnisses und Schwierigkeitsgrad des Verhandlungsprozesses feststellen
- Ersten Kontakt über bereits geknüpfte Netzwerke, persönliche Empfehlungen, persönliche Kontakte durch Messen, Wirtschaftstage, Kooperationsbörsen oder Kontaktadressen aus Messekatalogen herstellen
- Mehrere Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme parallel nutzen
- Visitenkarten und Prospekte in hoher Qualität vorbereiten und beim ersten Aufeinandertreffen austauschen

- Auf Messen Kostenrahmen aller Produkte kennen, da Russen über den Preis in ein Geschäft einsteigen
 - Nach dem ersten Kontakt auf der Messe ist das zweite Treffen in der Firma üblich
 - Bilaterale Verhandlungen mit nur einem Geschäftspartner vorbereiten
 - Rund-um-Service der Russen akzeptieren und gleichwohl diesen Service bei einem Gegenbesuch offerieren
 - Für einen Geschäftstermin einen kompletten Tag einplanen
-
- Elegante Kleidung bei Frauen, Anzug und Krawatte in dunklen Farbtönen bei Männern
 - Pünktlich sein
 - Begrüßung: Auf die Hand der russischen Frau warten. Nicht über eine Türschwelle die Hand reichen
 - Vatersnamen in der Anrede nicht mit dem Nachnamen verwechseln
 - Geschenke mitbringen, je besser die Bekanntschaft desto persönlicher das Geschenk
 - Mimik und Gestik der Russen verstehen
-
- Dolmetscher für die Verhandlungsphasen beim Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. buchen
 - Fax und E-Mailkorrespondenz vor den Verhandlungen vornehmen
 - Alle Dokumente in der Verhandlung griffbereit haben
-
- Besetzung des Verhandlungsteams durchführen
 - Kulturelle und sprachlich versierte Mitarbeiter für das Verhandlungsteam auswählen
 - Kulturelles und sprachliches Training für Mitglieder des Verhandlungsteams durchführen
 - Lange Vorbereitungs- und Anbahnungsphase, da Verhandlungen mit Russen sehr zeitaufwendig sind
 - Zeit einplanen für Gespräche, Firmenbesichtigungen, gemeinsame Treffen mit Mitarbeitern oder Behördenvertretern
 - Zeitflexibilität mitbringen, da Verhandlungen ständig verzögert, verschoben oder unterbrochen werden
 - Feiertage beachten: 31. Dezember - 13. Januar, erste Maidekade, Hauptferienzeit: Anfang Juni – Ende August

Verhandlungsobjekt(e):**Verhandlungsgegenstände:**

Eigene Partei	Art* k d i	Andere Partei (erwartete)	Art* k d i
1. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
... _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

k = kompatibel d = distributiv i = integrativ

Side Deals:

Eigene Partei
 ja evtl. nein

Eigene Partei
 ja evtl. nein

- Pünktlichkeit einhalten. Russen werden sich 15-30 min. verspäten
- Kleine, edle Mitbringsel fungieren als „Eisbrecher“
- Versprochene Möglichkeiten und Kompetenzen des russischen Verhandlungspartners genau prüfen
- Verhandlungsposition des russischen Verhandlungspartners herausfinden
- Verkaufsabsichten nicht zu offensichtlich darlegen, da sie den russischen Verhandlungspartner misstrauisch machen können
- Bestimmt und selbstbewusst, nicht arrogant und nicht direkt sein, auch nicht bei provokativem Nachfragen des Verhandlungspartners
- Eine gewisse Lächelgrenze nicht überschreiten und nicht zu freundlich sein, um nicht als „lasch“ wahrgenommen zu werden
- In späteren Treffen wird das Verhalten informeller und vitaler. Bei Begrüßungen wird umarmt und unter Männern sogar Wangenküsse ausgetauscht
- Persönlichkeit und Respekt gegenüber dem Verhandlungspartner zeigen
- Verträge spielen nur bedingt eine Rolle

Verhandlungsmotive wählen und hinterfragen:

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Organisation	Team	Organisation	Team
1. _____	1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____	3. _____
... _____	... _____	... _____	... _____

Verhandlungsziele wählen und erkennen:

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Ergebnisziele	Aspirations-/ Reservationslösung	Ergebnisziele	Aspirations-/ Reservationslösung
1. _____	_____	1. _____	_____
2. _____	_____	2. _____	_____
3. _____	_____	3. _____	_____
... _____	_____	... _____	_____
Prozessziele Organisation		Prozessziele Organisation	
1. _____	_____	1. _____	_____
2. _____	_____	2. _____	_____
3. _____	_____	3. _____	_____
... _____	_____	... _____	_____

- Kenntnisse über "Best Alternative To Negotiated Agreement (BATNA)"
- Konzessionen bei den Verhandlungsgegenständen planen
- Einstiegsphase startet mit Small-Talk, der auf hohem intellektuellem Niveau geführt werden muss, z.B. über Russland und seine Geschichte, das russische Volk und die Kultur des Landes. Verständnis für die Probleme des Landes, Anerkennung für die Leistungen und Verdienste, sowie bestimmte russische Persönlichkeiten erwähnen
- Deutsche Verhandlende müssen auf alte, schwerfällige Verhandlungspartner und junge „Nowyje Businessmeny“ eingestellt sein
- Emotionen (Anerkennung, Anteilnahme, Bestärkung) können in Verhandlungen nur dem jungen Verhandlungspartner gegenüber gezeigt werden und sind dem alten gegenüber zu vermeiden. Die „persönliche Chemie“ ist für den jungen Verhandlungspartner wichtig, bevor es mit den Sachargumenten weitergeht. Der alte russische Verhandlungspartner legt darauf keinen Wert

Verhandlungsstrategien wählen und erkennen:
--

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Ergebnisstrategie	Prozessstrategie	Ergebnisstrategie	Prozessstrategie
Konkurrenz	<input type="checkbox"/> Verhandlungskosten-	Konkurrenz	<input type="checkbox"/> Verhandlungskosten-
Anpassung	<input type="checkbox"/> -vermeidung	Anpassung	<input type="checkbox"/> -vermeidung

(Kooperation)	<input type="checkbox"/>	-delegation	<input type="checkbox"/>	Kooperation	<input type="checkbox"/>	-delegation	<input type="checkbox"/>
Vermeidung	<input type="checkbox"/>			Vermeidung	<input type="checkbox"/>		
(Kompromiss)	<input type="checkbox"/>	Beziehung	<input type="checkbox"/>	Kompromiss	<input type="checkbox"/>	Beziehung	<input type="checkbox"/>
		Transaktion	<input type="checkbox"/>			Transaktion	<input type="checkbox"/>

- Gestartet werden muss mit einem abgeschwächten „harten Verhandlungsstil“ (Konkurrenzstrategie). Der allgemeine Verhandlungsstil in Russland ist rücksichtslos, vor allem wenn er die Machtposition besitzt. Wenn der deutsche Verhandelnnde die Machtposition hat, wird der Russe sich stur verhalten
- Widerstand im Konzessionsablauf leisten (Reziprozität), nur dann wird der russische Verhandlungspartner auch Zugeständnisse machen
- Kompromissstrategie in frühem Stadium der Dialogphase wird als Schwäche ausgelegt, zu hart zu verhandeln hingegen gilt als Auslöser für Misstrauen
- „Kompromissbereiter Verhandlungsstil“ (Kompromissstrategie) und „integrativer Verhandlungsstil“ (Kooperationsstrategie) erst in spätem Stadium der Dialogphase anwenden
- „Weicher Verhandlungsstil“ (Anpassungsstrategie) fällt weg, weil hiermit Schwäche gezeigt wird
- Wenn die Russen den „harten Verhandlungsstil“ nicht weiter fortsetzen können, muss Kompromissbereitschaft gezeigt werden, mit dem Hinweis auf Sympathie, Respekt und Interesse an einer langfristigen Partnerschaft
- Vermeidungsstrategie aus Kostengründen unterlassen
- Verhandlungskostendelegation oder Verhandlungskostenvermeidung nur wählen, wenn in Besitz von Machtposition
- Wichtig ist Geduld zu haben, Kritik nie direkt zu äußern und nicht als Besserwisser aufzutreten
- Teilergebnisse schriftlich fixieren und allen Verhandlungsparteien zukommen lassen
- Widerstand leisten, wenn Russen nochmals versuchen Teilergebnisse neu zu verhandeln oder zu kippen
- Verhandlungsteam muss geschlossen auftreten, um keine Angriffsfläche zu bieten

Verhandlungstaktiken wählen und erkennen:
--

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Kommunikation:	_____	Kommunikation:	_____
Ergebnis:	_____	Ergebnis:	_____
Prozess:	_____	Prozess:	_____
Partner:	_____	Partner:	_____

- Als Verhandlungstaktiken sind alle Ergebnis- und Prozesstaktiken möglich
 - Die Taktiken der „Fragetechnik“, des „Einwandes“ und des „Ausnutzens von Sprachproblemen“ sind ebenfalls denkbar
 - Taktik der „gemeinsamen Problemlösung“ nicht anwenden
 - Vorsicht vor den Taktiken der „unfairen Dialektik“ und „Drohung“. Selbst jedoch nicht anwenden
 - Die Taktik des „Auspielens kultureller Unterschiede“ greift überall, wenn die eigene und die Kultur des Verhandlungspartners exakt bekannt sind
 - Als Verhandlungstaktik vor allem den Preis bedenken. Hier werden die Russen am meisten feilschen, denn sie haben als Käufer und Verkäufer jeweils übertriebene Preisvorstellungen
 - Bevor mit Russen der „Deadlock“ einsetzt, sollte die Verhandlung vertagt werden
-
- Kleine Gefälligkeiten für den russischen Verhandlungspartner übernehmen
 - Für private Einladungen viel Zeit einplanen
 - Private Gespräche über Philosophie, Historik, Land und Leute führen. Gespräche über Politik vermeiden
 - Wodka: Das erste Glas auf einen Schluck austrinken, einen Trinkspruch parat haben, nie am Glas nippen.
 - Der russischen Geschäftspartnerin gegenüber stets als Gentleman auftreten: Ihr in den Mantel helfen, die Türe aufhalten und den Vortritt lassen
 - Alkoholische Getränke, hochwertige Pralinen oder deutsche Delikatessen als Geschenke bei privaten Einladungen, Jahreswechsel oder dem internationalen Frauentag überreichen. Gerade Anzahl an Blumen wählen, gelbe Rosen (sowie weiße Sträuße bei älteren Damen) nur im Trauerfall.
-
- Abschließend Soll /Ist-Vergleich für das Verhandlungscontrolling durchführen
 - Verhandlungsübergreifende Analysen zur Erfassung von Abweichungsursachen vornehmen

Handlungsempfehlung für Verhandlungen mit Indien

Indischer Verhandlungspartner:

- Verhandlungshistorie mit dem Verhandlungspartner betrachten, wenn vorhanden
- Bedeutung des Verhandlungsergebnisses und Schwierigkeitsgrad des Verhandlungsprozesses feststellen
- Ersten Kontakt persönlich herstellen, z.B. am Telefon, auf Messen, Konferenzen oder persönlichen Anlässen („Blitzkontakt“) und wenn möglich gleich Visitenkarten austauschen
- Indier treten nur über langfristige Geschäftsbeziehungen in Verhandlungen ein
- Per E-Mail an das Gespräch anknüpfen und Informationen über die eigene Firma anhängen. Außerdem Vorschläge für ein weiteres Treffen machen
- Nach einer Antwort sollte telefonisch ein konkreter Terminvorschlag folgen
- Als Treffpunkt kann ein Restaurant in der Nähe des indischen Büros gewählt werden. Außerdem muss vorgeschlagen werden, auch gerne in die Büroräume des indischen Verhandlungspartners zu kommen
- Multilaterale Verhandlungen sind auszuschließen
- Besetzung des Verhandlungsteams durchführen
- Kulturelle und sprachlich versierte Mitarbeiter für das Verhandlungsteam auswählen
- Kulturelles und sprachliches Training für Mitglieder des Verhandlungsteams durchführen
- Verhandlungsteam danach ausrichten, ob der indische Verhandlungspartner alleine kommt. Oft lässt er sich von einem Assistenten oder Fachverantwortlichen begleiten

Verhandlungsobjekt(e):

Verhandlungsgegenstände:

Eigene Partei	Art* k d i	Andere Partei (erwartete)	Art* k d i
1. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
... _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

k = kompatibel d = distributiv i = integrativ

Side Deals:

Eigene Partei

ja evtl. nein

Eigene Partei

ja evtl. nein

- Kleiderwahl: Anzug und Krawatte für den Herrn, sowie Businesskostüm für die Dame. Sakko und Schal aufgrund der Klimaanlage mitführen
- Englisch ist Verhandlungssprache, ein paar Wörter der 400 Regionalsprachen zu kennen gilt jedoch als großer Vertrauensbeweis
- Namaste-Geste zur Begrüßung oder Handschlag, wenn der Inder ihn wählt
- Anrede mit dem Nachnamen, auch unter Freunden
- Bei Begrüßung und Vorstellung aller Beteiligten Visitenkarten austauschen

- Feiertage beachten und telefonisch, per E-Mail oder per SMS Glückwünsche versenden. Präsente zum Farbenfest „Holi“ im Frühjahr, am Tag der Republik am 26. Januar, am Unabhängigkeitstag am 15. August, an Neujahr und am Lichterfest „Diwali“ Ende Oktober /Anfang November verschenken
- Arbeitstage sind von Montag bis Samstag
- Zeitflexibilität mitbringen, da Inder ein polychrones Zeitverständnis haben (15-30 min. Verspätung mindestens)
- Verhandlungen nicht vor 10 Uhr morgens terminieren, sondern eher am frühen Abend
- Verhandlungsrahmen der ersten Verhandlung beträgt ein bis eineinhalb Stunden

- Die Decider sitzen sich gegenüber, Verhandlungsmitglieder gruppieren sich um die Decider
- Der Decider ist wortführend und muss in allen Verhandlungen anwesend sein

Verhandlungsmotive wählen und hinterfragen:

Eigene Partei

Organisation

1. _____

2. _____

3. _____

... _____

Team

1. _____

2. _____

3. _____

... _____

Andere Partei (erwartete)

Organisation

1. _____

2. _____

3. _____

... _____

Team

1. _____

2. _____

3. _____

... _____

Verhandlungsziele wählen und erkennen:

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Ergebnisziele	Aspirations-/ Reservationslösung	Ergebnisziele	Aspirations-/ Reservationslösung
1. _____	_____	1. _____	_____
2. _____	_____	2. _____	_____
3. _____	_____	3. _____	_____
... _____	_____	... _____	_____
Prozessziele Organisation		Prozessziele Organisation	
Prozessziele Team	Prozessziele Team	Prozessziele Team	Prozessziele Team
1. _____	_____	1. _____	_____
2. _____	_____	2. _____	_____
3. _____	_____	3. _____	_____
... _____	_____	... _____	_____

- Kenntnisse über "Best Alternative To Negotiated Agreement (BATNA)"
- Konzessionen bei den Verhandlungsgegenständen planen
- Starke Emotionen in asiatischen Ländern vermeiden
- Einstiegsphase startet mit oberflächlichem Small-Talk über Wetter, Straßenverkehr, aktuelle Sportereignisse oder über das politische Tagesgeschehen
- Wichtig ist Themen über Familie, Familienstand, Kinder und das Land Indien selbst anzusprechen
- Einstiegsphase wird mit weiteren Informationen über die Unternehmen abgeschlossen
- Es ist ratsam in einer Verhandlungsepisode per E-Mail alles zusammenzufassen und einen Vorschlag für ein nächstes Treffen (zur Dialogphase) zu machen

Verhandlungsstrategien wählen und erkennen:
--

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Ergebnisstrategie	Prozessstrategie	Ergebnisstrategie	Prozessstrategie
Konkurrenz	<input type="checkbox"/> Verhandlungskosten-	Konkurrenz	<input type="checkbox"/> Verhandlungskosten-
Anpassung	<input type="checkbox"/> -vermeidung <input type="checkbox"/>	Anpassung	<input type="checkbox"/> -vermeidung <input type="checkbox"/>
Kooperation	<input type="checkbox"/> -delegation <input type="checkbox"/>	Kooperation	<input type="checkbox"/> -delegation <input type="checkbox"/>
Vermeidung	<input type="checkbox"/>	Vermeidung	<input type="checkbox"/>
Kompromiss	<input type="checkbox"/> Beziehung <input type="checkbox"/>	Kompromiss	<input type="checkbox"/> Beziehung <input type="checkbox"/>
	Transaktion <input type="checkbox"/>		Transaktion <input type="checkbox"/>

- Vermeidungsstrategie aus Kostengründen unterlassen
- Verhandlungskostendelegation oder Verhandlungskostenvermeidung nur wählen, wenn in Besitz von Machtposition

Verhandlungstaktiken wählen und erkennen:
--

Eigene Partei	Andere Partei (erwartete)
Kommunikation: _____	Kommunikation: _____
Ergebnis: _____	Ergebnis: _____
Prozess: _____	Prozess: _____
Partner: _____	Partner: _____

- Als Verhandlungstaktiken sind alle Ergebnis- und Prozesstaktiken möglich
- Die Taktiken der „Fragetechnik“, des „Einwandes“ und des „Ausnutzens von Sprachproblemen“ sind möglich, wichtiger ist jedoch ein paar Worte der Regionalsprachen zu kennen und nicht durch die Taktik des „Ausnutzens von Sprachproblemen“ Sprachbarrieren heraufzubeschwören
- Taktiken der „unfairen Dialektik“ und „Drohung“ nicht anwenden
- Die Taktik des „Auspielens kultureller Unterschiede“ greift überall, wenn die eigene und die Kultur des Verhandlungspartners exakt bekannt sind
- Taktik der „gemeinsamen Problemlösung“ anwenden. Was versprochen wurde sollte gründlich geprüft werden, denn In der gestehen sich Inkompetenz oder schlechte Qualität nicht ein
- Preis und Rabatte genau überdenken, da diese schon in frühem Stadium der Dialogphase ein zentrales Thema sind
- Bei Frage nach dem Preis auf langfristige Kosteneinsparungen durch Langlebigkeit, Life-Cycle-Costs, After-Sales-Service und geringe Wartung verweisen
- Zuziehen von Juristen läutet die Abschlussphase ein
- Rechtsbeistand mit Know-How im indischen Vertragswerk konsultieren, um die Verträge zu fixieren
- Geschäftsbeziehung pflegen
- In Restaurantführer ein adäquates Restaurant, mit großem vegetarischem Angebot, für Business-Lunch und Dinner auswählen
- Business-Lunch frühestens um 13 Uhr, Dinner frühestens um 19.30 Uhr

- Bei Alkoholgenuss und der Wahl des Essen, sollte man sich nach dem indischen Geschäftspartner richten
 - Keine Trinksprüche und Tischreden
 - Etikette zu Tisch wie in Europa
 - Privates und berufliches Netzwerk aufbauen. Private und berufliche Trennung ist unüblich
 - Private Einladungen sind ungezwungen
 - Gastgeschenk mitbringen
 - Gruppen bei einer privaten Einladung sind nach Geschlechtern getrennt
 - Getränke sind beim ersten Anbieten abzulehnen
 - Kastenwesen nicht ansprechen
 - Kopfnicken bedeutet „Ja“, doch das leichte Drehen des Kopfes beim Nicken darf nicht als „Nein“ missverstanden werden
 - Ein wirkliches „Nein“ muss dem Inder sehr wohlwollend kommuniziert werden
-
- Abschließend Soll /Ist-Vergleich für das Verhandlungscontrolling durchführen
 - Verhandlungsübergreifende Analysen zur Erfassung von Abweichungsursachen machen

Handlungsempfehlung für Verhandlungen mit China

Chinesischer Verhandlungspartner:

- Von der Größe China's bezüglich Markteintrittsüberlegungen nicht blenden lassen
 - Immer direkt in Kontakt treten
 - Für den ersten Kontakt mit China sollte man Behörden kontaktieren
 - Alternativ: Kontakte auf branchenspezifischen Messen in China knüpfen
-
- Verhandlungshistorie mit dem Verhandlungspartner betrachten, wenn vorhanden
 - Bedeutung des Verhandlungsergebnisses und Schwierigkeitsgrad des Verhandlungsprozesses feststellen
-
- Bei Visitenkarten beachten: Eine Seite sollte auf Chinesisch, die andere Seite auf Deutsch oder Englisch bedruckt werden

- Visitenkarten bei Erstkontakt mit beiden Händen übergeben
- Auf chinesischen Visitenkarten vermerken, welches Geschlecht der Geschäftspartner hat, denn dies ist im Nachhinein aus dem Namen nicht ersichtlich
- Deutschen Firmennamen auf Chinesisch übersetzen (negative Bedeutungen vermeiden)
- Broschüren: Unternehmenspräsentation qualitativ hochwertig und auf Chinesisch drucken (Chinesische Art Zahlen auszuschreiben berücksichtigen)
- Für Terminierungen Feiertage beachten: Das Chinesische Neujahr ist am 1.1. des Mondkalenders (zwischen Ende Januar und Mitte Februar), Nationalfeiertag ist am 1. Oktober
- Terminierungen über einen Zeithorizont von über einem Monat sind nicht möglich
- Termine mit Chinesen mehrfach bestätigen lassen
- Elegantes und edles Outfit wählen: Herren: Dunkler Anzug und Krawatte (in Verhandlungen) oder Hose mit Hemd (im täglichen Geschäftsleben). Damen sollte wenig Haut zeigen
- Beziehungen aufbauen („Guanxi“)
- Auf multilaterale Verhandlungen einstellen und sich nicht mit der Konkurrenz ausspielen lassen
- Kulturelle und sprachlich versierte Mitarbeiter für das Verhandlungsteam auswählen
- Kulturelles und sprachliches Training für Mitglieder des Verhandlungsteams durchführen
- Keine zu jungen Mitarbeiter für Führungsrollen auswählen
- Großes Verhandlungsteam bereitstellen, da die chinesischen Verhandlungsdelegationen sehr groß sind
- Fachlich geschultes Personal, Finanzfachmann und Decider in jede Verhandlung entsenden
- Dolmetscher in Beijing und Shanghai über Niederlassungen der deutschen Wirtschaft arrangieren, wenn keine chinesischen Mitarbeiter im deutschen Verhandlungsteam sitzen
- Dolmetscher müssen absolut loyal, sprachlich, kulturell und unternehmensbezogen versiert sein

Verhandlungsobjekt(e):**Verhandlungsgegenstände:**

Eigene Partei	Art*	Andere Partei (erwartete)	Art*
	k d i		k d i
1. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4. _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
... _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

k = kompatibel d = distributiv i = integrativ

Side Deals:

Eigene Partei

 ja evtl. nein

Eigene Partei

 ja evtl. nein

- Erstes Treffen nur für ein gemeinsames Kennenlernen und der Gesprächsatmosphäre wegen planen. Eigentliches Thema nicht ansprechen
- Treffpunkt ist irrelevant, muss aber dem Treffen angemessen sein
- Pünktlichkeit wird von deutschen Verhandelnden erwartet
- Geschichte, Kultur und der chinesische Fortschritt seit der wirtschaftlichen Öffnung sind mögliche Gesprächsthemen

Verhandlungsmotive wählen und hinterfragen:

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Organisation	Team	Organisation	Team
1. _____	1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____	3. _____
... _____	... _____	... _____	... _____

Verhandlungsziele wählen und erkennen:

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Ergebnisziele	Aspirations-/ Reservationslösung	Ergebnisziele	Aspirations-/ Reservationslösung
1. _____	_____	1. _____	_____
2. _____	_____	2. _____	_____
3. _____	_____	3. _____	_____
... _____	_____	... _____	_____

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Prozessziele Organisation	Prozessziele Team	Prozessziele Organisation	Prozessziele Team
1. _____	_____	1. _____	_____

2. _____ 2. _____
 3. _____ 3. _____
 ... _____ ... _____

- Kenntnisse über “Best Alternative To Negotiated Agreement (BATNA)“
 - Konzessionen bei den Verhandlungsgegenständen planen
 - Starke Emotionen in asiatischen Ländern vermeiden
 - Wutausbrüche, Kampfgesicht oder auf den Tisch hauen vermeiden (dies beendet in der Regel die Geschäftsbeziehung sofort)
 - Kritik nicht direkt äußern und Konflikte nicht offen austragen
 - „Nein“ oder „Dies ist sehr schwierig“ vermeiden
 - Hierarchien unbedingt beachten
 - Beziehungen („Guanxi“) sind in China geschäftsentscheidend
 - Kleine Geschenke (unter 50 €) für die Sekretärin oder Techniker (in einer bestehenden Geschäftsbeziehung) helfen Interessen durchzusetzen
-
- Einstiegsphase der eigentlichen Verhandlung, in einem weiteren Treffen, startet mit oberflächlichem Small-Talk über Familie, Alter, Kleidung, Kultur, positive Entwicklung der chinesischen Wirtschaft und Erfolge chinesischer Tischtennis- und Bundesligaspieler. Verstrickungen von Wirtschaft und Politik dürfen nicht angesprochen werden
 - Dialogphase startet an einem Folgetermin und beginnt mit einer Begrüßung per Handschlag
 - Aufmerksamkeit sollte bei der Begrüßung allen gewidmet werden, da nicht ersichtlich ist, wer welche Position in der Verhandlung hat
 - Decider /Verhandlungsführer sitzen in der Mitte der Längsseite des Tisches. Rechts und links sitzen die Mitarbeiter vom Decider weg in abnehmender hierarchischer Reihenfolge
 - Chinesische Decider sollten beim Vortragen nicht unterbrochen werden
 - Nach der Grundsatzentscheidung der Decider, das Projekt gemeinsam anzugehen, kommen zuerst die technischen und dann die finanziellen Fachleute zum Zug. Der Preis wird als letztes verhandelt
 - Da Behörden und verschiedene Gremien am Verhandlungsergebnis interessiert sind, verhandeln Chinesen sehr zäh. Zeitliches Spektrum für die Verhandlungen also nicht zu eng stecken

Verhandlungsstrategien wählen und erkennen:

Eigene Partei		Andere Partei (erwartete)	
Ergebnisstrategie	Prozessstrategie	Ergebnisstrategie	Prozessstrategie
Konkurrenz	<input type="checkbox"/> Verhandlungskosten-	Konkurrenz	<input type="checkbox"/> Verhandlungskosten-
Anpassung	<input type="checkbox"/> -vermeidung <input type="checkbox"/>	Anpassung	<input type="checkbox"/> -vermeidung <input type="checkbox"/>
(Kooperation)	<input type="checkbox"/> -delegation <input type="checkbox"/>	Kooperation	<input type="checkbox"/> -delegation <input type="checkbox"/>
Vermeidung	<input type="checkbox"/>	Vermeidung	<input type="checkbox"/>
(Kompromiss)	<input type="checkbox"/> Beziehung <input type="checkbox"/>	Kompromiss	<input type="checkbox"/> Beziehung <input type="checkbox"/>
	Transaktion <input type="checkbox"/>		Transaktion <input type="checkbox"/>

- Vermeidungsstrategie aus Kostengründen unterlassen
- Chinesen verhandeln hart und wählen die Konkurrenzstrategie für eine distributive Aufteilung des Win-Sets. Diesbezüglich ist eine eigene Anpassungsstrategie zu vermeiden und eine Kooperations- und Kompromissstrategie nur gesetzt dem Fall zu wählen, wenn der chinesische Verhandlungspartner sie auch wählt, was unwahrscheinlich ist
- Verhandlungskostendelegation oder Verhandlungskostenvermeidung nur wählen, wenn man im Besitz der Machtposition ist
- Chinesische Verhandlungstechnik: Verhandelnde sind perfekt vorbereitet, versuchen den Gegner sehr gut zu kennen, versuchen jede Möglichkeit zu ihren Gunsten zu nutzen, geben das Tempo an (Taktik des „Zeitspiels“) und machen nur in Nebensächlichkeiten Konzessionen, um ihre sonstigen Interessen zu erreichen. Man muss sich auf den „harten Verhandlungsstil“ einstellen

Verhandlungstaktiken wählen und erkennen:

Eigene Partei	Andere Partei (erwartete)
Kommunikation: _____	Kommunikation: _____
Ergebnis: _____	Ergebnis: _____
Prozess: _____	Prozess: _____
Partner: _____	Partner: _____

- Alle Ergebnis- und Prozesstaktiken sind möglich: Unbedingt den Gesichtverlust vermeiden (durch die Taktik der „Gesichtswahrung“)
- Zeitdruck vermeiden und keine voreiligen Konzessionen machen. Die Taktik des „Zeitspiels“ ist eine typische Taktik chinesischer Verhandelnder
- Taktik der Argumentationsordnung nach dem Prinzip der Steigerung wählen (dies tun die Chinesen auch)

- Nicht aufgrund von freundschaftlichem Verhalten seitens der chinesischen Verhandlungspartner Zugeständnisse machen
 - Die Taktiken der „Fragetechnik“ und des „Einwandes“ sind denkbar
 - Taktik des „Ausnutzens von Sprachproblemen“ ist möglich und diese werden Chinesen in jedem Fall wählen, deshalb sollte man unbedingt Dolmetscher heranziehen
 - Der chinesischen Taktik des „psychologischen Drucks“ geduldig und sehr bestimmt standhalten
 - Vorsicht vor der chinesischen Taktik der „Täuschung und Irreführung“
 - Die Taktik des „Auspielens kultureller Unterschiede“ greift überall, wenn die eigene und die Kultur des Verhandlungspartners exakt bekannt sind
-
- Der Decider ist zu überzeugen, denn er trifft die Entscheidung, jedoch verhandelt er nicht selbst und ist nur aus repräsentativen Gründen anwesend. Er diskutiert die Entscheidung in jedem Fall mit seinen Mitarbeitern
 - Decidern, und den Managern, die den Decidern hierarchisch untergeordnet sind, ist ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken
 - Kein Personal der „zweiten Reihe“ in die Verhandlung entsenden
 - Deutscher Verhandlungsführender darf nicht gleichzeitig der Decider sein (siehe chinesisches Verhandlungsteam)
 - Nachdem alle Verhandlungsfragen diskutiert und geklärt wurden, findet ein erneutes Treffen statt, zur Vertragsunterzeichnung und für ein festliches Bankett
 - Chinesen verhandeln sehr gerne, deshalb Konzessionen für die Abschlussphase aufbewahren
 - Vertragsunterzeichnung mit Chinesen nicht als Schlusspunkt und Beginn der Einkaufs /Verkaufsaktivitäten betrachten, sondern als Beginn einer harmonischen Geschäftsbeziehung
-
- Mittagessen mit Chinesen beginnt zwischen 11.30 und 12.30 Uhr, das Abendessen zwischen 18 und 19 Uhr
 - Verhandlungen dürfen nicht in die Zeit der mindestens einstündigen Mittagspause fallen
 - Tischnachbar beim Essen „gibt Gesicht“, deshalb ist hier die Sitzordnung sehr wichtig, die der höchstrangige Gast vorgibt. Zu seiner Linken sitzt der Gastgeber und alle weiteren Tischnachbarn in hierarchisch abnehmender Reihenfolge von Gast und Gastgeber weg

- Tischreden über erfolgreiche Zusammenarbeit und Trinksprüche auf das Wohl des Gastes halten
 - Bei „Ganbei“ muss das Glas auf einen Schluck ausgetrunken werden
 - Zu Tisch darf laut gesprochen, geschlürft, geschmatzt und gekleckert werden. Nase putzen zu Tisch ist zu vermeiden
 - Auf westlicher Seite sollte der Umgang mit Esstäbchen geübt sein
 - Begleichen der Rechnung diskret abwickeln
-
- Nach privaten Einladungen Gegeneinladungen aussprechen oder ein Präsent mitbringen (in roter Farbe verpackt mit großer Schleife)
 - Geschenke nicht in Gegenwart des Gastes auspacken
 - Geschenke können Firmengeschenke sein oder internationale Markenpräsente (ohne „Made in China“-Aufschrift)
 - Bei Karaoke-Veranstaltungen versuchen mitzusingen
 - Man sollte sich Mühe geben, ein paar Worte der chinesischen Sprache zu kennen, um sich bspw. begrüßen oder bedanken zu können
-
- Abschließend Soll /Ist-Vergleich für das Verhandlungscontrolling durchführen
 - Verhandlungsübergreifende Analysen zur Erfassung von Abweichungsursachen machen

Literaturverzeichnis

- Associated Chambers of Commerce and Industry** (2011) o.A.: Assocham Events, URL: <http://www.assochem.org/events/index.php> [Zugriff am 27.07.2011].
- Atkinson, Richard /Shiffrin, Richard** (1968): Human Memory: A Proposed System and Its Control Processes, in: Spence, Kenneth /Spence, Janet (Hrsg.): The Psychology of Learning and Motivation, Vol. 2, New York: Academic Press, S. 89-195.
- Bacharach, Samuel /Lawler, Edward** (1981): Power and Tactics in Bargaining, in: Industrial and Labor Relations Review, 34. Jg., Nr. 2, S. 219-233.
- Backhaus, Klaus /Erichson, Bernd /Plinke, Wulff /Weiber, Rolf** (2008): Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 12. überarb. Aufl., Berlin: Springer Verlag.
- Birnbacher, Dieter** (2007): Analytische Einführung in die Ethik, 2. Aufl., Berlin: Walter de Gruyter Verlag.
- Blackman, Carolyn** (1997): Negotiating China: Case studies and strategies, Sydney: Allen & Unwin.
- Bundesagentur für Außenwirtschaft** (2007) **Schmitt, Stefanie**: Verhandlungspraxis kompakt: VR China, URL: https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_5110.pdf [Zugriff am 20.06.2011].
- Bundesagentur für Außenwirtschaft** (2006) **Kachcharova, Constance**: Verhandlungspraxis kompakt: Russland, URL: https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_2991.pdf [Zugriff am 18.06.2011].
- Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V.** (2011) o.A.: Dolmetscher /Übersuchen, URL: <http://www.bdue.de> [Zugriff am 27.07.2011].
- Calder, Bobby** (1977): Structural Role Analysis of Organizational Buying: A Preliminary Investigation, in: Woodside Arch /Sheth, Jagdish /Bennett, Peter (Hrsg.): Consumer and Industrial Buying Behavior, New York: Elsevier North Holland, S. 193-199.
- Collin, Peter /Janssen, Sigrid /Kornmüller, Anke /Livesey, Rupert /Torkar, Roland /Grosskopf, Christiane** (1994): PONS: Großes Fachwörterbuch: Wirtschaft: Englisch: Rund 50.000 Stichwörter und Wendungen, Porvoo: WS Bookwell Ltd.
- Confederation of Indian Industry** (2011) o.A.: Services: Trade Fairs, URL: <http://www.ciionline.org/Events.aspx?enc=5Qj31akllo6Y7nuU38ndAtfxkM1VjpZnZ6A5Jf5mnIEZBTLI55V2HEe2jmboJPxS> [Zugriff am 27.07.2011].

- Curry, Jeffrey** (1999): Internationale Verhandlungen planen und führen: Geschäftliche Verhandlungen im Auslandsgeschäft, Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Dawson, Roger** (1995): Secrets of Power Negotiating, New Jersey: Career Press.
- Deutsch-Russische Außenhandelskammer** (2011) o.A.: Markteintritt in Russland, URL: <http://russland.ahk.de/dienstleistungen/markteintritt/> [Zugriff am 08.08.2011].
- Dommann, Dieter** (1987): Faire und unfaire Verhandlungstaktiken – und wie man sich gegen unfaire Taktiken wehren kann, 5. Aufl., Frankfurt am Main: VWEW-Verlag.
- Erbacher, Christian** (2005): Grundzüge der Verhandlungsführung, Zürich /Singen: vdf Hochschulverlag.
- Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry** (2011) o.A.: Events, URL: <http://www.ficci.com/events.asp> [Zugriff am 27.07.2011].
- Fisher, Roger /Shapiro, Daniel** (2005): Building Agreement: Using Emotions as You Negotiate, New York: Random House Business Books.
- Fisher, Roger /Ury, William /Patton, Bruce** (2004): Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 22. Aufl., Frankfurt /New York: Campus Verlag.
- Fisher, Roger /Ury, William /Patton, Bruce** (1991): Getting to yes: Negotiating agreement without giving in, 2. Aufl., New York: Houghton Mifflin.
- Fisher, Roger /Ury, William** (1981): Getting to yes: Negotiating agreement without giving in, Boston: Houghton Mifflin.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung** (2004), o.A.: Deutsche Regeltreue und chinesische Flexibilität, 30.07.04, Nr. 176, Seite 49, URL: <http://www.faz.net/s/RubB1E10A8367E8446897468EDAA6EA0504/Doc~E901C56B8AD0449219C02950BBC9DD0CF~ATpl~Ecommon~Scontent.html> [Zugriff am 22.06.2011].
- Frankfurter Allgemeine FAZ.net** (2006), o.A.: Schluß mit der Heuchelei, 12.12.2006, URL: <http://www.faz.net/artikel/S30350/faz-net-spezial-schluss-mit-der-heuchelei-30103180.html> [Zugriff am 28.06.2011].
- Gawlik, Katja** (2004): Kulturelle Einflüsse im Beschaffungsmarketing: Vergleich des Verhandlungsverhaltens in China, Japan und Deutschland, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Gabler).
- Germany Trade and Invest** (2011) **Alex, Boris**: Verhandlungspraxis kompakt: Indien, URL: https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_8919.pdf [Zugriff am 18.06.2011].

- Germany Trade and Invest** (2011) **Döhne**, Oliver: Verhandlungspraxis kompakt: Brasilien, URL: https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_8741.pdf [Zugriff am 18.06.2011].
- Gesteland**, Richard (1999): Global business behavior: Erfolgreiches Verhalten und Verhandeln im internationalen Geschäft, Zürich: Orell Füssli.
- Globoesporte.com** (o.J.), o.A.: Futebol, URL: <http://globoesporte.globo.com/futebol/> [Zugriff am 17.06.2011].
- Götzelmann**, Arnd (2010): Wirtschaftsethik Workshop kompakt: Ein Studien- und Arbeitsbuch zur Einführung in die ökonomische Ethik, Norderstedt: Books on Demand.
- Green**, Paul /**Rao**, Vithala (1971): Conjoint Measurement for Quantifying Judgemental Data, in: Journal of Marketing Research, 8. Jg., Nr. 2, S. 355-363.
- Gutman**, Jonathan (1982): A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes, in: Journal of Marketing: 46. Jr., Nr. 2, S. 60-72.
- Hansen**, Volker /**Hesse**, Hannes (1986): Volksrepublik China: Markt für Investitionsgüter, Frankfurt am Main: Maschinenbauverlag.
- Heese**, Viktor (2009): Anlagechancen in den Neuen Emerging Markets: Eine Erweiterung des Konzepts „Next Eleven“, Wiesbaden: GWV Fachverlage (Gabler).
- Homann**, Karl /**Lütge**, Christoph (2004): Einführung in die Wirtschaftsethik, Münster: Lit Verlag.
- Hutzschenreuter**, Thomas (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen, 3. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage (Gabler).
- Indo German Chamber of Commerce** (2011) o.A.: Indian Trade Fairs, URL: <http://indien.ahk.de/fairs/indian-trade-fairs/> [Zugriff am 27.07.2011].
- Isenberg**, Steven (1998): Managed Care, Outcomes, and Quality: A Practical Guide, New York: Thieme Verlag.
- Karriere.de** (2006) **Obmann**, Claudia: Andere Länder – andere Verhandlungssitten, URL: <http://www.karriere.de/beruf/andere-laender-andere-verhandlungssitten-7085/> [Zugriff am 14.06.2011].
- Kim**, Peter /**Fragale**, Alison (2005): Choosing the Path to Bargaining Power: An Empirical Comparison of BATNAs and Contributions in Negotiation, in: Journal of Applied Psychology, 90. Jg., Nr. 2, S. 373-381.
- Knapp**, Peter /**Novak**, Andreas (2006): Effizientes Verhandeln: Konstruktive Verhandlungstechniken in der täglichen Praxis, 2. Aufl., Frankfurt am Main: Recht und Wirtschaft Verlag.

- Kotler**, Philip /**Armstrong**, Gary /**Wong**, Veronica /**Saunders**, John (2011): Grundlagen des Marketing, 5. aktual. Aufl., München: Pearson Studium.
- Koubek**, Norbert (2010): Jenseits und Diesseits der Betriebswirtschaftslehre: Institutionen – Unternehmenstheorien – Globale Strukturen, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krack**, Rainer (2007): KulturSchock Indien, 10. aktual. und neu gestalt. Aufl., Bielefeld: Reise Know-How Verlag Rump.
- Kreikebaum**, Hartmut (2006): Internationale Unternehmensethik, in: Albach, Horst (Hrsg.): Unternehmensethik und globale Märkte, Wiesbaden: GWV Fachverlage (Gabler), S. 1-20.
- Kreikebaum**, Hartmut /**Behnam**, Michael /**Gilbert**, Dirk (2001): Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kreikebaum**, Hartmut (1996): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kuhn**, Dieter /**Ning**, Angelika /**Shi**, Hongxia (2000): Markt China: Grundwissen zur erfolgreichen Marktöffnung, München: Oldenbourg Verlag.
- Kumar**, Rajesh (2004): Culture and Emotions in Intercultural Negotiations: An Overview, in Gelfand, Michele /Brett, Jeanne (Hrsg.): The Handbook of Culture and Negotiation, Stanford (California): Stanford University Press, S. 95-113.
- Kutschker**, Michael /**Schmid**, Stefan (2008): Internationales Management, 6. Aufl., München: Oldenbourg Verlag.
- Kutschker**, Michael (1972): Verhandlungen als Elemente eines verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmens des Investitionsgütermarketing, Universität Mannheim: Unveröffentlichte Dissertation.
- Lax**, David /**Sebenius**, James (1986): The Manager as Negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain, New York: Simon & Schuster.
- Lewicki**, Roy /**Hiam**, Alexander /**Olander**, Karen /**Meyer**, Hans-Peter (1998): Verhandeln mit Strategie: Das große Handbuch der Verhandlungstechniken, Zürich: Midas Management Verlag.
- Löwe**, Barbara (2004): KulturSchock Russland, 4. aktual. Aufl., Bielefeld: Reise Know-How Verlag Rump.
- Luce**, Duncan /**Tukey**, John (1963): Simultaneous Conjoint Measurement: A New Type of Fundamental Measurement, in: Journal of Mathematical Psychology, 1. Jg., Nr. 1, S. 1-27.

- Merz**, Ludwig /**Hill**, John /**Kaulins**, Andis /**Werner**, Heinz (2002): Langenscheidt Routledge: Fachwörterbuch Wirtschaft, Handel und Finanzen: Englisch-Deutsch, Deutsch-Englisch, 2. stark bearb. und erw. Aufl., Berlin /München /Wien /Zürich /New York: Langenscheidt.
- Moffitt**, Michael /**Bordone**, Robert (2005): The Handbook of Dispute Resolution, San Francisco (USA): Jossey-Bass.
- Mohl**, Alexa (1999): Nach China unterwegs...: Interkulturelles Management mit NLP: Ein Trainingshandbuch zur Vorbereitung auf China, Paderborn: Junfermann.
- Myerson**, Roger (1997): Game Theory: Analysis of Conflict, Cambridge (Massachusetts, USA): Harvard University Press.
- Naumann**, Karlheinz (2008): Wirtschaftsboom am Zuckerhut: Strategien für langfristigen Erfolg in Brasilien, München: Redline Wirtschaftsverlag.
- o.A.**, (2007): Wer argumentiert, verliert, in: Wirtschaftswoche, Nr. 39, S. 136-147.
- Oliver**, David (2006): How to negotiate effectively, 2. Aufl., London /Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Olson**, Jerry /**Reynolds**, Thomas (1983): Understanding Consumer's Cognitive Structures: Implications for Advertising Strategy, in: Percy, Larry /Woodside, Arch (Hrsg.): Advertising and Consumer Psychology, Lexington: Lexington Books.
- Oppel**, Kai (2008): Business Knigge international: Der Schnellkurs, 2. Aufl., München: Haufe Verlag.
- Oppel**, Kai (2006): Business Knigge international: Der Schnellkurs, München: Haufe Verlag.
- Peterson**, Robert (2001): Expanding the Antecedent Component of the Traditional Business Negotiation Model: Pre-Negotiation Literature Review and Planning-Preparation Propositions, in: Journal of Marketing Theory and Practice, 9. Jg., Nr. 4, S. 37-49.
- Pruitt**, Dean (1981): Negotiation Behavior, New York: Academic Press.
- Purdy**, Jill /**Nye**, Pete (2000): The Impact of Communication Media on Negotiation Outcomes, in: The International Journal of Conflict Management, 11. Jg., Nr. 2, S. 162-187.
- Putnam**, Linda /**Jones**, Tricia (1982): Reciprocity in Negotiations: An Analysis of Bargaining Interaction, in: Communication Monographs, 49. Jg., S. 171-191.
- Raiffa**, Howard (1982): The Art and Science of Negotiation, Cambridge (Massachusetts, USA): Harvard University Press.

- Rubin, Jeffrey /Brown, Bert** (1975): *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York: Academic Press.
- Ruhleder, Rolf** (1992): *Rhetorik, Kinesik, Dialektik: Redegewandtheit, Körpersprache, Überzeugungskunst*, 11. Aufl., Bonn: Rentrop Verlag.
- Ruhleder, Rolf** (1987): *Gesprächs- und Verhandlungstechniken*, in: Kieser, Alfred /Reber, Gerhard /Wunderer, Rolf (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 1032-1042.
- Saner, Raymond** (2008): *Verhandlungstechnik: Strategie, Taktik, Motivation, Verhalten, Delegationsführung*, 2. Aufl., Bern /Stuttgart /Wien: Haupt Verlag.
- Schranner, Matthias** (2007): *Verhandeln im Grenzbereich: Strategien und Taktiken für schwierige Fälle*, 7. Aufl., München: Econ Verlag.
- Schweitzer, Maurice /Hershey, John /Bradlow, Eric** (2006): *Promises and Lies: Restoring Violated Trust*, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101. Jg., Nr. 1, S. 1-19.
- Sport1** (o.J.), o.A.: *Ergebnisse – Série A*, URL:
<http://www.sport1.de/dynamic/datencenter/sport/ergebnisse/fussball/brasilien-serie-a/>
[Zugriff am 18.06.2011].
- Stephenson, George** (1981): *Intergroup bargaining and negotiation*, in: Turner, John /Giles, Howard (Hrsg.): *Intergroup Behavior*, Chicago: Oxford University Press.
- Sun, Hai** (2006): *Kulturmanagement und Unternehmenserfolg: Zur Bedeutung der Kultur in deutsch-chinesischen Jointventures*, Wiesbaden: GWV Fachverlage (Gabler).
- Thomas, Kenneth** (1976): *Conflict and conflict management*, in: Dunette, Marvin (Hrsg.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, S. 889-935.
- Tolman, Edward** (1932): *Purposive Behavior in Animals and Men*, New York /London: The Century.
- Transparency International** (2010) o.A.: *Annual report 2009*, URL:
http://transparency.org/content/download/53922/860361/Annual+Report+2009_web.pdf
[Zugriff am 17.06.2011].
- Transparency International** (2009) o.A.: *Annual report 2008*, URL:
<http://www.transparency.org/content/download/45995/736467> [Zugriff am 18.06.2011].
- Transparency International** (o.J.) o.A.: *Frequently asked questions about corruption*, URL:
http://www.transparency.org/news_room/faq/corruption_faq#faqcorr1 [Zugriff am 18.06.2011].

- Usunier**, Jean-Claude (2003): Cultural Aspects of International Business Negotiations, in: Usunier, Jean-Claude /Ghauri, Pervez (Hrsg.): International Business Negotiations, 2. Aufl., Oxford: Elsevier, S. 97-136.
- Usunier**, Jean-Claude /**Walliser**, Björn (1993): Interkulturelles Marketing, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Vermeer**, Manuel (2007): China.de: Was Sie wissen müssen, um mit Chinesen erfolgreich Geschäfte zu machen, 2. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage (Gabler).
- Vermeer**, Manuel (2002): China.de: Erfolgreich verhandeln mit chinesischen Geschäftspartnern, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Vitos** (o.J.) **o.A.**: Die brasilianische Unternehmenskultur, URL: http://www.vitos.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=109&Itemid=105&lang=de [Zugriff am 27.06.2011].
- Voeth**, Markus /**Herbst**, Uta (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Walton**, Richard /**McKersie**, Robert (1965): A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System, New York: Cornell University Press.
- Wannenwetsch**, Helmut (2009): Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik: Praxiserprobte Erfolgsstrategien und Wege zur Kostensenkung, 3. aktual. und erg. Aufl., Berlin /Heidelberg: Springer Verlag.
- Webster**, Frederick /**Wind**, Yoram (1972): Organizational Buying Behaviour, Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- White**, Sally /**Neale**, Margaret (1994): The Role of Negotiator Aspirations and Settlement Expectancies in Bargaining Outcomes, in: Organizational Behavior & Human Decision Processes 1994, 57 (2), S. 300-317.
- Wilson**, Dominic /**Purushothaman**, Roopa (2003): Dreaming with BRICs: The Path to 2050, in: Goldman Sachs Global Economics Paper, Nr. 99, S. 1-22.