



INVERTO E-BOOK

INTERKULTURELLER VERHANDLUNGSKNIGGE

AUS SICHT EINES EINKÄUFERS

Verhandlungsknigge als wichtigen Bestandteil einer detaillierten Verhandlungsvorbereitung im interkulturellen Kontext nutzen

Kulturelle Unterschiede spielen bei internationalen Verhandlungen eine Rolle. Spannende Storys über schwierige Verhandlungen mit Verkäufern fremder Länder und Kulturen werden gerne unter Einkäufern ausgetauscht.

Da passiert es schnell, dass eine komplette Kultur über denselben Kamm geschert wird und hauptsächlich Stereotypen als Vorbild verwendet werden. Dementsprechend enttäuschend kann die anstehende Verhandlung ausgehen, falls der Einkäufer seinen Verhandlungspartner nicht als Individuum in einem kulturellen Kontext wahrnimmt.

Reagiert die Gegenseite auf die gleiche Art und Weise, sind folgenschwere Missverständnisse in der Kommunikation vorprogrammiert – ganz zu schweigen von vertragsentscheidenden Details, die durch eine zu einseitige Konzentration auf kulturelle Aspekte übersehen werden könnten.

Trotzdem ist es vorteilhaft, wenn sich der ambitionierte Einkäufer mit der Kultur des Gegenübers vertraut macht. Wichtig dabei ist, dass jeder noch so detaillierte Verhandlungsknigge nicht den goldenen Verhandlungsweg, sondern vielmehr einen Teil der detaillierten Vorbereitung auf die bevorstehende interkulturelle Verhandlung darstellt.

Der vorliegende Verhandlungsknigge befasst sich mit drei wesentlichen Bestandteilen einer Verhandlung aus Sicht des Einkäufers: **Vorbereitung**, **Verhandlung** und **Abschluss**. Wir nehmen diesbezüglich die BRIC-Länder (Brasilien, Russland, Indien, China) genauer unter die Lupe und geben Ihnen wertvolle Hinweise, wie Sie auch in diesen Ländern einen kühlen Kopf bewahren – aus Sicht eines Einkäufers!





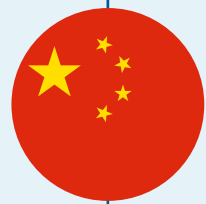
Brasilien



Russland



Indien



China

Die **BRIC-Staaten** sind eine Vereinigung aufstrebender Volkswirtschaften. Die Abkürzung „BRIC“ steht für die Anfangsbuchstaben der vier Staaten: Brasilien, Russland, Indien und China.

VORBEREITUNG

HIERARCHIEVERSTÄNDNIS

- > Wer trifft die Entscheidung?
- > Wer übernimmt den Lead?

VERHANDLUNGSTEAM

- > Wie groß ist das Team?
- > Wechselt das Team während den Verhandlungen?

VERHANDLUNGSMOTTO

- > Mit welcher Einstellung geht das Team in die Verhandlung?

VERHANDLUNG

KOMMUNIKATIONSSTIL UND VERHANDLUNGSATMOSPHÄRE

- > Konstruktiv, sachlich und direkt vs. indirekt und emotional
- > Sach- vs. personenorientiert

KRITIK UND KONTROVERSE

- > Direkt, offen und konstruktiv vs. indirekt, „verblümt“ / konfliktvermeidend

PREISVERHANDLUNG / KUNDEN

- > Auf welche Art und Weise wird über Konditionen verhandelt?
- > Welches Vorgehen empfiehlt sich?

ABSCHLUSS

VERBINDLICHKEIT / UMSETZBARKEIT

- > Wie viel Wert wird auf eine schriftliche / mündliche Vereinbarung gelegt?
- > Wie flexibel wird reagiert?

ZEITPLANUNG

- > Spielt Zeit eine primäre oder sekundäre Rolle?
- > Sind Druck und Deadlines zielführend?



Für den erfahrenen Einkäufer stellt die übliche Verhandlung auf deutschem Terrain oftmals keine neue Herausforderung dar. Visitenkartenübergabe, ein kurzer Smalltalk und schon kann die Verhandlung – mit strengem Blick auf die Uhr – beginnen. Anders sieht es auf internationalen Schauplätzen aus: Jetlag und kulturelle Unterschiede können eine enorme Belastung auf die eigene Komfortzone ausüben und weitaus mehr bewirken, als Schweißperlen auf die Stirn zu treiben. Dabei ist die Vorbereitung der erste wichtige Schritt: Sie reduziert nicht nur das eigene, individuelle Stressniveau sondern fördert auch die professionelle Wahrnehmung auf der Gegenseite und sorgt trotz Ergebnisdruck und engen Deadlines für einen Verhandlungserfolg.

Nach unserer Einschätzung sollten Sie sich vor allem mit **folgenden Themen** vertraut machen:

HIERARCHIE-
VERSTÄNDNIS

VERHANDLUNGS-
TEAM

VERHANDLUNGS-
MOTTO

Analysieren Sie das Verhandlungsteam vor einer Verhandlung und sammeln Sie so viele personenbezogene Informationen wie möglich

VORBEREITUNG >

VERHANDLUNG >

ABSCHLUSS

	 Deutschland	 Brasilien	 Russland	 Indien	 China
HIERARCHIE-VERSTÄNDNIS	<ul style="list-style-type: none"> > Flache Hierarchien > Erfahrenste Person führt oft die Verhandlung > Entscheidungen werden häufig „im Team“ getroffen 	<ul style="list-style-type: none"> > Steile Hierarchien > Streng autoritär > Entscheidungen werden „oben“ getroffen 	<ul style="list-style-type: none"> > Steile Hierarchien > Streng autoritär > Niedrigere Ebene rückversichert sich immer > Verhandlungen sollten dementsprechend „auf Augenhöhe“ geführt werden 	<ul style="list-style-type: none"> > Steile Hierarchien > Streng autoritär > „Von oben nach unten“ > Die erfahrenste Person hat das Sagen; die autoritärste Person trifft die Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> > Steile Hierarchien > Erfahrenste Person hat den Lead / untere Ebene ist Zuhörer > Sobald sich das Geschäft für den chin. Verhandlungspartner lohnt, schaltet sich der Entscheidungsträger in die Verhandlung mit ein
VERHANDLUNGSTEAM	<ul style="list-style-type: none"> > Ein Verhandlungsteam durchläuft den kompletten Prozess > Personen werden nur selten ausgetauscht > Teamgröße klein bis moderat 	<ul style="list-style-type: none"> > Ändern Sie während laufenden Verhandlungen niemals Ihr Verhandlungsteam, ansonsten können Sie die Verhandlung mit großer Wahrscheinlichkeit wieder von vorne beginnen > Moderate Teamgröße 	<ul style="list-style-type: none"> > Ein Verhandlungsteam durchläuft den kompletten Prozess > Personen werden nur selten bzgl. Entscheidungsfindung hinzugefügt > Teamgröße eher mittel bis groß 	<ul style="list-style-type: none"> > Ein Verhandlungsteam durchläuft den kompletten Prozess > Personen werden nur selten bzgl. Entscheidungsfindung hinzugefügt. > Teamgröße eher mittel bis groß 	<ul style="list-style-type: none"> > Verhandlungsteam wird nach einem ausgelassenen Abendessen am nächsten Tag gewechselt, damit ein „frisches“, „ausgeruhtes“ Team antreten kann > Wechselnde Verhandlungsteams sind an der Tagesordnung
VERHANDLUNGSMOTTO	<ul style="list-style-type: none"> > Zeit ist ein kostbares Gut und der natürliche Taktgeber in Deutschland – dementsprechend findet die perfekte Verhandlung im gesteckten Zeitraum statt und hat ein klares Ergebnis 	<ul style="list-style-type: none"> > Brasilianer verhandeln mit Menschen, nicht mit Unternehmen und nehmen sich entsprechend Zeit dafür 	<ul style="list-style-type: none"> > Russen sehen Verhandlungen als Win-lose-Situation. Sie glauben nicht an Win-win-Situationen 	<ul style="list-style-type: none"> > Wenn ein Geschäft schnell abgeschlossen wird, ist aus Sicht der Inder etwas schiefgelaufen 	<ul style="list-style-type: none"> > Guanxi – intensive Pflege des persönlichen Beziehungssystems ist wichtiger als die Verhandlung an sich. Eine langfristige, gepflegte Beziehung hat enormen Stellenwert

Sie sollten sich vor Ihrem Termin grundsätzlich bewusst machen, was für Ihre Gegenseite eine gewohnte länderspezifische Verhandlungsatmosphäre darstellt. Mit der rationalen, sachorientierten Grundeinstellung, die Sie in Deutschland kennengelernt haben, werden Sie im Ausland nicht punkten können. So ist es den **Brasilianern** besonders wichtig, sich persönlich kennenzulernen und eine positive, **vertrauensvolle Beziehungsebene** zu schaffen, die beim zweiten Treffen bereits mit einer Umarmung oder einem „besito“ (bei Frauen) zum Ausdruck gebracht werden kann. Mit dem Körperkontakt halten sich die **Inder** mehr zurück als die Brasilianer.

Im Land der Mitte gelten für die Verhandlungsatmosphäre ähnliche Regeln wie für Brasilien und Indien. Die **Chinesen** sind aber weitaus **weniger emotional** und deutlich mehr auf einen respektvollen Umgang ohne Körperkontakt bedacht. Grundsätzlich werden Sie auch in **Russland** auf personenorientierte Menschen treffen, die aber weitaus weniger Wert auf eine vertrauensvolle und harmonische Atmosphäre während der Verhandlungen legen. Russen sind **technik- und wissenschaftsaffin**. Hier gilt es Kompetenzpunkte zu sammeln. Für alle 4 Länder gilt: Kritik ist unerwünscht und hat im Aufbau einer Verhandlungsatmosphäre nichts zu suchen.

Nach unserer Einschätzung sollten Sie sich vor allem mit **folgenden Themen** vertraut machen:

KOMMUNIKATIONSTIL UND VERHANDLUNGSATMOSPHERE

KRITIK UND KONTROVERSE

PREISVERHANDLUNG / KUNDENKONDITIONEN



Betrachten Sie Ihre Verhandlungspartner als Individuen und nutzen Sie Ihre Vorbereitung, um schwierige Situationen professionell zu meistern

VORBEREITUNG >

VERHANDLUNG >

ABSCHLUSS

	 Deutschland	 Brasilien	 Russland	 Indien	 China
KOMMUNIKATIONSSTIL UND VERHANDLUNGSATMOSPHÄRE	<ul style="list-style-type: none"> > Direkt > Konstruktiv > Offen und aufrichtig > Rational 	<ul style="list-style-type: none"> > Indirekt > Positiv > Emotional (positiv) > Kritik „durch die Blume“ > Freundlich > Übertrieben höflich > Kreativ > Extrovertiert 	<ul style="list-style-type: none"> > Direkt > Positiv > Emotional (positiv und negativ) > Gesichtswahrend > Kritik „durch die Blume“ > Ernst > Autoritär 	<ul style="list-style-type: none"> > Indirekt > Positiv > Enthusiastisch > Kritik „durch die Blume“ > Kopfwackeln häufig weder Zustimmung noch Ablehnung sondern eher ein Zeichen der Aufmerksamkeit 	<ul style="list-style-type: none"> > Indirekt > Positiv > Emotionslos > Gesichtswahrend > Kritik „durch die Blume“ > Keine Ironie und Formulierungen im Konjunktiv
KRITIK UND KONTROVERSEN	<ul style="list-style-type: none"> > Kritik wird offen, rational, konstruktiv, unmittelbar und vor allem direkt geäußert > Kontroversen wird nicht aus dem Weg gegangen > Selbstkontrolle ist wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> > Kritik wird indirekt geäußert – meist „soft“ am Ende der Verhandlung > Kontroversen sollten vermieden werden > Gesichtsverlust ist für eine Verhandlung „tödlich“ > Harmonie ist äußerst wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> > Kritik wird indirekt geäußert – meist „soft“ am Ende der Verhandlung > Zuerst Wertschätzung zeigen und dann Einwand bringen > Im Streitfall sollten Sie „Brücken bauen“ und somit das Gesicht wahren 	<ul style="list-style-type: none"> > Indirekte Kritik muss als Lob verpackt werden > Ein „nein“ wird kritisch gesehen – versuchen Sie es mit „I will see what I can do“ > Widersprechen Sie bei Kritik keiner Respektperson > Inder sind oft nachtragend aber konfliktscheu 	<ul style="list-style-type: none"> > Indirekte Kritik „verblümt“ > Chinesen streben nach sozialer Harmonie > Im Streitfall gegenseitig Gesichter wahren
PREIS-VERHANDLUNG / KONDITIONEN	<ul style="list-style-type: none"> > Preis/Leistung sehr wichtig > Direktes Preisfeedback > Verhandlungspartner können unter Druck gesetzt werden – je nach Industrie und Marktposition kann das sehr unterschiedlich ausfallen 	<ul style="list-style-type: none"> > Feilschen ist normal > Hoher Preis muss „runtergehandelt“ werden > Geschäftspartner nicht unter Druck setzen, ansonsten droht Gesichtsverlust – das endet in Gegendruck oder Beharrlichkeit > Forderungen positiv formulieren 	<ul style="list-style-type: none"> > „Tagsüber hart, abends herzlich“ > Oft deutlich überhöhte Preise, die sukzessive fallen müssen > Forderungen werden lang, ausdauernd, oft emotional verhandelt > Frühe Kompromissbereitschaft kann als Schwäche ausgelegt werden > Gegenseitige Zugeständnisse > Hartnäckig bleiben 	<ul style="list-style-type: none"> > Inder sind hartnäckig > Feilschen ist Norm/Pflicht > Hart mit Zahlen und Angeboten der Konkurrenz argumentieren > Gegenseitige Zugeständnisse > Hartnäckig bleiben > Forderungen im positiven Sinne stellen 	<ul style="list-style-type: none"> > Chinesen feilschen im Detail > Enorm ausdauernd > Forderungen der Gegenseite mit eigenen Forderungen verbinden > Nach Win-win-Situation streben > Chinesen möchten „faire Verträge“ für beide Seiten

Der Abschluss ist in Deutschland die Kür einer Verhandlung – in anderen Ländern wird diese Einschätzung nicht immer geteilt

VORBEREITUNG

VERHANDLUNG

ABSCHLUSS

Zeit ist ein kostbares Gut und der natürliche Taktgeber in Deutschland. Dementsprechend effektiv ist die perfekte Verhandlung und hat ein klares Ergebnis: den erfolgreichen und verbindlichen Vertragsabschluss. Mit dieser Einstellung werden Sie in den BRIC-Ländern keine Verhandlungserfolge feiern können. Zeit spielt hier nur eine sekundäre Rolle. In China und Russland ist Pünktlichkeit zwar selbstverständlich, Ungeduld wird jedoch als große Schwäche gesehen. Bringen Sie ein großes Zeitfenster mit und geben Sie sich flexibel. Behalten Sie Ihre Deadlines für sich und setzen Sie niemanden diesbezüglich unter Druck, ansonsten läuft die Zeit schnell gegen Sie und die so sicher gelaufene Vertragsverhandlung kann auf den letzten Metern scheitern.

Aus Deutschland sind Sie es gewohnt, dass ein Vertragsabschluss aus juristischer und kaufmännischer Sicht die höchste Verbindlichkeit darstellt – diese können Sie dementsprechend bei fehlender Umsetzung einfordern. Grundsätzlich ist dies auch in den BRIC-Ländern der Fall. Dennoch werden in Brasilien festgelegte Meilensteine oder Planungen teilweise nicht als Verpflichtung sondern vielmehr als Orientierung angesehen – freundliches Nachfassen ist hier angebracht. In China wird sich vor allem dann an die Verträge gehalten, wenn diese vom Geschäftspartner als fair angesehen werden. Streben Sie eine Win-win-Situation und faire Verträge für beide Seiten an.

Nach unserer Einschätzung sollten Sie sich vor allem mit **folgenden Themen** vertraut machen:

VERBINDLICHKEIT /
UMSETZBARKEIT

ZEITPLANUNG

Machen Sie sich bewusst, dass ein Vertragsabschluss in Deutschland weitaus mehr bedeutet als in anderen Kulturen

	 Deutschland	 Brasilien	 Russland	 Indien	 China
VERBIND- LICHKEIT / UMSETZBARKEIT	<ul style="list-style-type: none"> > Hohe Verbindlichkeit > Mündliche Zustimmung ist viel wert > Schriftlich gilt die juristische und kaufmännische Absicherung > Juristische Denkweise 	<ul style="list-style-type: none"> > Verbindlichkeit eher gering > Ziele können im Nachhinein flexibel „angepasst“ werden > Mündliche Vereinbarungen sind gut, zählen aber in der Realität nicht > Alles sollte schriftlich festgehalten werden 	<ul style="list-style-type: none"> > Qualität kann auf lange Sicht nachlassen und muss dementsprechend vertraglich fixiert und eingefordert werden > Mündliche Vereinbarungen sind gut, zählen aber in der Realität nicht > Alles sollte schriftlich festgehalten werden 	<ul style="list-style-type: none"> > Die Frage von Ihnen sollte nicht sein, ob etwas gemacht werden kann, sondern auf welche Art und Weise etwas gemacht werden kann > Durch positives Feedback kann der Dienstleister motiviert werden und somit indirekt Qualität eingefordert werden > Mündliche Vereinbarungen zählen nicht – alles schriftlich festhalten 	<ul style="list-style-type: none"> > Verträge sind eher eine Art Absichtserklärung – Verändern sich die Rahmenbedingungen, so sind die Verträge nachverhandelbar oder flexibel zu handhaben > Chinesen halten sich dann an Verträge, wenn diese als „fair“ empfunden werden
ZEITPLANUNG	<ul style="list-style-type: none"> > Zeit ist kostbares Gut und Taktgeber > Agenda an der sich orientiert wird und welche die geplante Zeit in Abschnitte einteilt > Bei Zeitproblemen wird sich auf die Agenda berufen 	<ul style="list-style-type: none"> > Zeitplanung ist kurzfristig > Zeit spielt nur eine sekundäre Rolle, dementsprechend ziehen sich Verhandlungen länger hin > Die Geschäftspartner nicht unter Druck setzen – ansonsten könnte Gesichtsverlust drohen und das endet in Gegendruck oder Beharrlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> > Pünktlichkeit ist selbstverständlich > Zeitfenster sind eher flexibel > Gespräche mit open end sind durchaus üblich > Ungeduld wird als Schwäche gesehen 	<ul style="list-style-type: none"> > Indern ist die deutsche Bedeutung von Zeit völlig fremd > Termine werden selten eingehalten (Indian stretched time) 	<ul style="list-style-type: none"> > Pünktlichkeit wie in Deutschland sehr wichtig > Ungeduld wird als Schwäche gesehen > Entscheidungsfindung ist ein langsamer Prozess. Gründe dafür gibt es zur Genüge. Mondkonstellation oder andere Aspekte weisen auf einen ungünstigen Termin für eine Entscheidung hin. Das chinesische Volk gilt als abergläubisch

EINKAUF UND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT MIT INVERTO

Mit dem Ziel, Unternehmen wettbewerbsfähiger zu machen, wurde die INVERTO AG im Juli 2000 gegründet. Wir sind als internationale Unternehmensberatung mit 130 Experten an zehn Standorten einer der führenden Spezialisten für strategischen Einkauf und Supply Chain Management in Europa.

Zu unseren Kunden zählen internationale Konzerne, führende Mittelständler aus Industrie und Handel und die weltweit größten Private Equity Unternehmen.

Unser Leistungsangebot reicht von der Identifizierung und Bewertung von Potenzialen zur Kostensenkung und Leistungssteigerung über deren Umsetzung vor Ort bis zur Professionalisierung der Gesamtorganisation. Mit unserem unternehmerischen Ansatz sorgen wir für Transparenz, realisierte Verbesserungen und Messbarkeit.



**Für weitere Informationen stehen
wir Ihnen gerne zur Verfügung:**

INVERTO AG Hauptsitz
Lichtstraße 43i
50825 Köln
Tel.: +49 221 485 687-0
Fax: +49 221 485 687-140
E-Mail: kontakt@inverto.com

www.inverto.com

Ihre Ansprechpartner:

Sven Brüggeboes
Consultant
E-Mail: sbrueggeboes@inverto.com

Jan Hallen
Principal
E-Mail: jhallen@inverto.com