

Verhandeln in den USA (Teil 1)

Wer in den Vereinigten Staaten Erfolg haben will, sollte zielgerichtet und pragmatisch vorgehen



SERGEY FRANK
IST PERSONALBERATER UND BEGLEITET SEIT MEHR ALS 20 JAHREN UNTERNEHMEN AUF IHREM WEG IN DIE INTERNATIONALISIERUNG.
Kontakt: sergey.frank@sergey-frank.com

Die Deutschen sind brüsk, ohne Fantasie, richten sich streng nach ihren Zahlen, sind detailversessen und haben einen überschaubaren Humor. So weit das Bild der Amerikaner von deutschen Managern. Umgekehrt gilt: Amerikaner sind machtbesessen, selbstverliebt, ignorant und oberflächlich, mit einem schier unersättlichen Kontrollbedürfnis.

Die Vorstellungen über nationale Unterschiede im Geschäftsgebaren auf internationalem Terrain sind voller Klischees. Und hinter jedem steckt der berühmte Funken Wahrheit, aber auch nicht mehr.

Wer in den USA Erfolg haben will, sollte zielgerichtet vorgehen, pragmatisch verhandeln und, last but not least, Humor haben.

TIME IS MONEY

Nirgendwo beeinflusst das Motto „Zeit ist Geld“ die geschäftliche Kommunikation so stark wie in den USA. Pünktlichkeit ist hier nicht nur eine Zier, sondern ein Zeichen von Professionalität. Amerikanische Manager konzentrieren sich auf schnelle Erfolge. Dividenden werden jedes Quartal ausbezahlt, die Profitabilität muss sich also kurzfristig einstellen. Folglich wird jede Möglichkeit genutzt, in der schnell Gewinn zu erzielen ist.

Das wirkt sich auf Verhandlungen aus. Strategische Allianzen und Kooperationen mit Langzeitpotenzial werden von Amerikanern immer auch unter dem Gesichtspunkt einer möglichst schnellen Rendite gesehen. Mut und Entscheidungsfreude sind Trumpf. Wer sich gut verkaufen will, darf den gewöhnlich knapp bemessenen Zeithorizont seines amerikanischen Gegenübers nicht überziehen. Man sitzt zwar gern und oft in Meetings zusammen, in diesen Sitzungen sollte man aber möglichst rasch auf den Punkt kommen. Das folgende 4-Punkte-Schema kann dabei eine wichtige Stütze sein:

1. Seien Sie pünktlich! So erfüllen Sie das Klischeebild des Amerikaners von den tugendhaften Deutschen und beugen einer ersten Enttäuschung vor.

2. Definieren Sie zunächst die wesentlichen Eckpunkte des Projekts („Key Terms“), wie zum Beispiel bei einem Lizenzvertrag Höhe und Art der Lizenzgebühren, Exklusivität der Lizenz, Vertragsgebiet, Umsatz.

3. Analysieren Sie auch aus der Sicht des anderen die Vor- und Nachteile Ihres Angebots. Klären Sie unbedingt etwaige Wettbewerbsvorteile. Nutzen Sie bei Preisen, Kosten und sonstigen Spezifikationen so weit wie möglich Vergleichsparameter, wie zum Beispiel Marktvergleich oder Wettbewerbsanalyse.

4. Ziehen Sie Spezialisten (z. B. lokale Rechtsanwälte) hinzu, aber definieren Sie deren Beratungsumfang.

KEEP SMILING

Das Verhandlungsgespräch selbst verläuft auf den ersten Blick unkompliziert, informell und ist zugleich zielorientiert. Nach einer Aufwärmphase kommen Amerikaner rasch zum Geschäft.

Dieses „Spiel“ mitzuspielen ist wichtig, denn darin sehen amerikanische Geschäftsleute einen grundlegenden Ansatz zum Beziehungsaufbau und Netzwerken. Nichtsdestotrotz finden es Businesspartner aus den USA besonders beeindruckend, wenn im „Closing Meeting“ ein ranghöherer Manager eigens für dieses Treffen von der anderen Küste oder aus Europa anreist.

Bei aller Offenheit gibt es jedoch auch Tabuthemen wie Religion, Sexualität oder Hautfarbe, die man selbst bei privaten Gesprächen – wenn überhaupt – nur äußerst vorsichtig

ansprechen sollte. „Political Correctness“ im Umgang mit Minderheiten ist viel stärker ausgeprägt als in Deutschland. Neutraler Humor wird dafür umso mehr geschätzt, wobei man Witze auf jeden Fall unterlassen sollte, da sie naturgemäß immer auf Kosten einer bestimmten Gruppe gehen und als Diskriminierung aufgefasst werden könnten.

In dieser für deutsche Manager eher ungewohnten Mischung aus Lockerheit und puritanischer Grundeinstellung steckt auch eine Gefahr. Man darf sich in Verhandlungen zwar vom Auftreten des Gegenübers in Maßen anstecken lassen. Hinter der Fassade verbirgt sich aber stets ein knallharter Businesspartner, der meist ausgezeichnet über Preise, Produkte und Konkurrenten Bescheid weiß.

Nach einer lockeren Aufwärmphase kommen Amerikaner rasch zum Geschäft

SETTING THE TONE

Auch auf den Ton kommt es an. Die Sprache der Amerikaner ist zwar direkt bis fordernd, aber nie unhöflich. Diesen Kniff sollten sich deutsche Manager unbedingt aneignen, denn er wird als Zeichen der Stärke gewertet. Deutsche neigen dazu, entweder zu verkrampfen und dabei unhöflich zu werden oder zu freundlich zu bleiben und dabei in die Defensive zu geraten. Englisch als fremde Verhandlungssprache trägt dazu sicher bei, muss aber kein Nachteil sein. Im Zuge des Fair Plays wird Ihr Gegenüber mehrfaches Nachfragen durchaus akzeptieren.

Weitere Aspekte für das Geschäftemachen in den USA folgen in der nächsten Ausgabe.

Verhandeln in den USA (Teil 2)

Paketlösungen, Basar-Methoden und viel, viel Enthusiasmus: Geschäfte machen im Land des Donald Trump



SERGEY FRANK
IST PERSONALBERATER UND BEGLEITET SEIT MEHR ALS 20 JAHREN UNTERNEHMEN AUF IHREM WEG IN DIE INTERNATIONALISIERUNG.
Kontakt: sergey.frank@sergey-frank.com

Im ersten Teil haben wir uns mit dem Zeitverständnis der Amerikaner sowie Political Correctness beim Smalltalk befasst. Heute erhalten Sie weitere wertvolle Tipps für das Verhandeln mit amerikanischen Geschäftspartnern.

TIT FOR TAT

Nach der Aufwärmphase kommen Amerikaner sehr schnell zum eigentlichen Geschäft. Dabei sind genaue Zeitpläne und Tagesordnungen wichtig. Planen Sie daher eine effiziente Vorgehensweise und gehen Sie Schritt für Schritt vor, von einer Übereinkunft über Eckpunkte bis hin zur Geheimhaltungsvereinbarung und einem ausführlichen Vertrag.

Eine gute Portion Enthusiasmus für die Vorzüge Ihres Angebots – für deutsche Verhältnisse definitiv übertrieben – schadet dabei nicht. Im Gegenteil: Sie zeigt Ihrem Gegenüber die Dimension Ihres Engagements. Tiefstapeln ist eine Tugend, die der Amerikaner nicht anerkennt. Ein Projekt startet man direkt und pragmatisch – vorher schon an etwaige Probleme zu denken gilt als „Hemmschuhmentalität“.

Dabei unterscheidet sich die Argumentationsstruktur der Amerikaner stark von der deutschen. US-Manager sind vor allem ziel- und prozessorientiert. Sie arbeiten pragmatisch und weniger theoretisch. Das dominierende Motto ist: „First things first.“

Der amerikanische Partner wird durchaus einige überraschende, schnelle Zugeständnisse machen – allerdings nur, weil er das anschließend auch von seinem Gegenüber erwartet. „Tit for Tat“ bedeutet Gegenseitigkeit und bedingt Flexibilität im Verhandeln.

US-Verhandler denken gerne in Paketlösungen. Sie kommen dann schnell zum Abschluss, wenn ihnen der Kompromiss insgesamt vorteilhaft, aber auch fair erscheint.

Typisch ist auch das damit verbundene Feilschen. Während deutschen Managern

Basar-Methoden eher fremd sind und sie ihre Angebote entsprechend knapp und realistisch kalkulieren, gehört das Handeln in den USA zum guten Ton.

Ihr Geschäftspartner wird immer versuchen, das Bestmögliche herauszuholen. Es ist daher ratsam, im Vorfeld höhere Margen einzubauen. Bestes Beispiel für diese Schnäppchenkultur ist der US-Konsumgütermarkt: Die realistischen Preise werden hier durch eine unübersichtliche Masse an Ausverkäufen, Sonderangeboten und Rabatten verschleiert, damit sich beim Käufer das Gefühl einstellt, er habe ein besonders gutes Geschäft gemacht.

Nachdem der Vertrag unterschrieben ist, sind die Verhandlungen noch nicht beendet. Häufig wird für die Nachbereitung auf beiden Seiten ein Vertrags- oder Projektmanager ernannt, der alle weiteren Schritte sowie die Einhaltung der vereinbarten Zeitpläne koordiniert. Sollten Probleme auftauchen, ist es wichtig, die gleiche Konsistenz und Verlässlichkeit zu zeigen wie während der Verhandlung, also alle Probleme unumwunden und proaktiv anzusprechen. Amerikaner lieben Offenheit!

A DEAL IS A DEAL

In den USA spielen zudem Juristen im Vergleich zu Europa eine weit größere Rolle.

Vieles, was unter deutschen Verhandlungspartnern als selbstverständlich gelten würde, bedarf in Amerika schriftlicher Fixierung. Viel häufiger und vor allem früher als in Deutschland werden Juristen in Verhandlungen mit einbezogen. In den USA steht der „Deal“, der individuelle Vertrag, im Vordergrund. Er hat einen hohen Stellenwert und ist meist sehr komplex. Der Vertrag verweist

nicht auf ein in sich abgeschlossenes Rechtssystem wie in Deutschland oder Frankreich, sondern ist auf das Fallrecht angewiesen. Daher ist bei Verhandlungen mit Papierschlachten zu rechnen. Im Ergebnis entstehen lange Verträge, die alle Eventualitäten regeln.

Vor diesem Hintergrund sollte man bei wichtigen Geschäften rechtzeitig einen Rechtsanwalt hinzuziehen, der nicht nur Spezialist auf dem betreffenden Geschäftsgebiet

ist, sondern auch mit dem lokalen Rechtssystem im jeweiligen Bundesstaat vertraut ist und dort seine Zulassung hat, da die Rechtssituation je nach Region sehr unterschiedlich sein kann.

Aber Vorsicht: Juristischer Rat in den USA ist teuer. Der Beratungsumfang ist gewöhnlich höher als in Deutschland. Deshalb sollte man besser schon vorab die Höhe des Stunden- beziehungsweise Tageshonorars einschließlich des voraussichtlichen

Umfangs an Beratung absprechen.

Dies schützt vor unliebsamen Überraschungen. Dafür sind einmal geschlossene Verträge endgültig („A deal is a deal!“). Zwar wird ein Amerikaner bei unvorhergesehenen Problemen versuchen, eine Vertragsanpassung zu verhandeln. Sollte dies aber nicht möglich sein, wird er sich an die ursprüngliche Vereinbarung gebunden fühlen. Die Kehrseite: Dieselbe Konsequenz gilt auch für den deutschen Partner. Wehklagen und Zaudern schaden hier nachhaltig der Geschäftsbeziehung.

Weitere Aspekte für das Geschäftemachen in den USA finden Sie in der nächsten Ausgabe.

Ein Projekt startet man direkt und pragmatisch, ohne an etwaige Probleme zu denken