



Global Alliances, Inc.

P.O. Box 124

Lake Toxaway, NC 28747

Tel. 828-877-6406

Fax 828-877-6449

<http://www.globalalliances.biz>

Kulturelle Unterschiede im USA-Geschäft und Verhandeln mit Amerikanern

von
Ingo Regier

Dieser Beitrag ist zuerst erschienen in:

[Brenner/Gößl \(Hrsg.\), Praxishandbuch für Exportmanager: Führen, Verhandeln und Verkaufen im internationalen Geschäft, Wolters Kluwer Deutschland, Köln 2005](#)

Stand: September 2005

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| 1. Einleitung | 3 |
| 2. Unkenntnis und Missverständnis des US-Marktes | 3 |
| ▶ Übersteigertes Selbstbewusstsein | 3 |
| ▶ Tipps | 4 |
| ▶ Praxisbeispiel Selbstdiagnose | 4 |
| 3. Kulturelle Standards und Unterschiede | 6 |
| ▶ Ähnlichkeiten und Unterschiede | 6 |
| ▶ Vorurteile über Amerikaner | 6 |
| ▶ Tipps für deutsche Manager | 7 |
| 3.1. Individualität – Opportunismus | 7 |
| 3.2. Loyalität | 8 |
| ▶ Tipp | 8 |
| 3.3. Gebrauchswert persönlicher Beziehungen | 8 |
| ▶ Praxisbeispiel | 8 |
| ▶ Tipp | 9 |
| 3.4. Hierarchie, Status, Autorität, Respekt, Diskriminierung | 9 |
| ▶ Hierarchie unter Gleichen | 9 |
| ▶ Status | 9 |
| ▶ Ausgeprägte hierarchische Strukturen | 10 |
| ▶ Autorität | 10 |
| ▶ Respekt | 11 |
| 3.5. Formen, Benehmen, Selbstpräsentation | 12 |
| ▶ Dressing-down: Vergangenheit | 12 |
| ▶ Kleidungsvorschriften | 12 |
| ▶ Schulen Sie Ihre Kommunikationsfähigkeit | 13 |
| ▶ Tipps | 13 |
| 3.6. Anpassen, nicht imitieren | 13 |
| 4. Verhandeln mit Amerikanern | 14 |
| 4.1. Alles ist Verhandlungssache | 14 |
| 4.2. Kulturelle Unterschiede | 14 |
| 4.3. Verhandeln heißt kommunizieren | 15 |
| 4.4. Präsentieren Sie sich gekonnt | 15 |
| 4.5. Populäre Verhandlungstaktiken | 15 |
| ▶ 10 Tipps | 17 |
| 5. Literatur | 18 |
| 6. Unternehmensprofil | 18 |

1. Einleitung

In den USA sind Niederlassungen vieler deutscher Firmen nicht erfolgreich. Im Land der unbegrenzten Möglichkeiten spielen deutsche Unternehmen "klein-klein": Circa 70% aller US-Niederlassungen deutscher Firmen erzielen weniger als 25 Mio. US-Dollar Umsatz und beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter. Nur 5% erzielen mehr als 50% des Gesamtumsatzes des deutschen Unternehmens in den USA. Im Durchschnitt erzielen US-Niederlassungen nur ca. 9% des weltweiten Umsatzes ihrer deutschen Muttergesellschaft.

Der vielen Firmen gemeinsame Erfolgsmangel hat gemeinsame Ursachen:

- ▶ Mangel an Verständnis, Vorbereitung, Anpassung, Selbstverpflichtung,
- ▶ Mangel an Professionalität vor und bei Markteintritt, Marketing, Partnersuche,
- ▶ Mangel an Investition – Konzentration auf schnellen Break-even,
- ▶ Mangel an erfahrenen Führungskräften und qualifizierten Mitarbeitern,
- ▶ last but not least: eine kulturelle Konditionierung, die „typisch deutsch“ ist.

2. Unkenntnis und Missverständnis des US-Marktes

▶ Übersteigertes Selbstbewusstsein

Der „Exportweltmeister“ leidet an übersteigertem Selbstbewusstsein. Das führt zu Fehleinschätzungen der Realität, die sich nicht selten in Arroganz äußern. Viele deutsche Unternehmen und ihre Manager haben ein übermäßiges Vertrauen in die eigenen Produkte, Fähigkeiten und Argumente, einen oft unerschütterlichen Glauben an die eigene Überlegenheit. Dazu kommt ein Mangel an Verständnis für ein fremdes Land, seine geschichtliche Entwicklung, seine Mythen und Realitäten, seine Gesellschaft, seine Ideale, Motive, seinen nationalen Stolz. Man glaubt, dieses Land zu kennen, obwohl man dessen Sprache oft gar nicht oder nur unzulänglich spricht und versteht. Man unterschätzt die Herausforderung. Man bereitet sich deshalb nicht gründlich vor. Man passt seine Produkte und Strategien nicht an. Man engagiert sich nur halbherzig. Man verpflichtet sich nicht. Das USA-Geschäft genießt keine Priorität.

Dazu kommt seit einigen Jahren eine Grundstimmung der Ablehnung der USA, die sich nicht gegen eine bestimmte Person (ausgenommen Bush, Cheney, Rumsfeld) oder Politik richtet, sondern in welcher Bevölkerung wie Regierung pauschal und ohne genaue Kenntnisse des kulturellen Systems, der Wirtschaft oder der politischen Institutionen verurteilt werden. Ähnliche Reflexe beobachtet man auch in gewissen Führungszirkeln und Bevölkerungskreisen in den USA gegenüber allen, die gegen die Invasion des Irak waren und sie auch jetzt noch ablehnen. All dies wirkt sich negativ auf den Enthusiasmus aus, der für eine erfolgreiche Aufbauarbeit in den USA unentbehrlich ist.

Den Missverständnissen und dem Misstrauen deutscher Unternehmer, Manager und Mitarbeiter steht eine amerikanische Gesellschaft gegenüber, die relativ isoliert ist. Die USA sind trotz aller modernen Kommunikationsmittel und Reisemöglichkeiten eine Insel. Als Folge der Isolation haben viele Amerikaner geringe Kenntnisse vom „Rest der Welt“. Gemäß *Pew Global Attitudes Project* besuchten nur 22% aller Amerikaner in den letzten fünf Jahren ein fremdes Land – verglichen mit 77% aller Deutschen. Nur ca. 26% der befragten Amerikaner sagten, dass sie internationale Entwicklungen ernsthaft verfolgen würden – und das war nach dem Terroranschlag vom 11. September 2001.

Das mangelnde Verständnis deutscher Unternehmer und Manager auf der einen und die relative Isolation ihrer amerikanischen Partner, Kunden, Mitarbeiter auf der anderen Seite führen zu einer schwierigen Situation.

► Tipps

1. Befreien Sie sich von Ihren Vorurteilen und Missverständnissen über Amerika. Informieren Sie sich. Eine hervorragende Quelle für Informationen ist das von der CIA produzierte und regelmäßig aktualisierte *World Fact Book*, das viele wertvolle Informationen über viele Länder enthält, u.a. über die USA: <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html>.

2. Bilden Sie sich weiter: <http://www.infoplease.com/people.html> bietet Ihnen einen kompakten Überblick über Geschichte und Staat, Biographien bedeutender Amerikaner, Sport, Kunst und Unterhaltung, Wirtschaft und Firmen (einschließlich der größten Pleiten von 1980 bis heute), Gesellschaft und Kultur sowie Gesundheit und Wissenschaft.

3. Schätzen Sie Ihre Chancen in den USA realistisch ein. Stellen Sie die richtigen Fragen. Analysieren Sie Ihre Stärken und Schwächen, Ihre Ressourcen, Ihre Risikobereitschaft und Ihre Selbstverpflichtung.

4. Wählen Sie Ihren ersten Mann/Frau in den USA sorgfältig aus. Die Person sollte extrovertiert, neugierig, mutig, selbstmotiviert und selbstorganisiert sein. Ihr *first (wo)man on the ground* sollte ein großes Pflichtbewusstsein und endlose Energie besitzen, Amerika und Amerikaner mögen und respektieren, Führungserfahrung besitzen und in Englisch und Deutsch hervorragend kommunizieren können. Er/sie kann Deutscher oder Amerikaner sein. Aller Vertrieb/Verkauf ist *local* – es ist das Gespür für den Kunden, den Wettbewerb, den Markt. Deutsche Sprachkenntnisse allein sollten nicht entscheiden.

5. Bilden Sie ein USA-Team, das Ihren USA-Repräsentanten unterstützt. Der Markteintritt in die USA kann nicht die Aufgabe eines enthusiastischen Einzelnen sein. Es ist eine Aufgabe, an der die ganze Firma teilnimmt.

► Praxisbeispiel Selbstdiagnose

Schätzen Sie sich und Ihre Chancen in USA realistisch ein. Benutzen Sie für die Selbstdiagnose die folgende 10-stufige Fundamentalanalyse. Denken Sie daran: Die Qualität der Antworten hängt direkt von der Qualität Ihrer Fragen ab.

1. Produktbeschreibung

- technische Beschreibung

- Stärken/Schwächen-Profil
 - wie erfolgreich in Deutschland und Europa
 - wichtigste Erfolgsfaktoren in Deutschland und Europa
2. Firmenbeschreibung
- Organisation
 - Stärken/Schwächen-Profil
 - finanzielle Situation/Ressourcen
 - internationale Erfahrungen/ USA Erfahrungen
3. Vermarktbarkeit
- Qualität & Preis
 - Marktsegment, Marktnische
 - Neuigkeit
 - Konkurrenzvorteile
 - Konkurrenzanalyse
 - Positionierung
4. Gelegenheit
- Beschreiben Sie die Chance (*opportunity*) in den USA
5. Produktrechte
- Patentschutz
 - Handelsmarke
 - andere
6. Zulassung
- Zulassungsbestimmungen für Einfuhr und Vertrieb
 - Welche Schwierigkeiten erwarten Sie?
7. Geschäftspräsenz (angestrebt)
- Direkt-Export
 - Lizenzvergabe
 - Joint Venture
 - strategische Allianz
 - Verkaufsrepräsentanz (eigene oder dritte)
 - eigene Niederlassung
8. Start-up-Phase
- Kennen Sie den Zielmarkt in den USA?
 - Wie identifizieren Sie die Zielfirmen (Kunden, Partner, Konkurrenten?)
 - Vertriebskanäle
9. Potenzielle Probleme
- wichtige (Ver-)Änderungen
 - Unterbrechungen
 - Bedrohungen
10. Kundenanalyse
- Kundenwünsche
 - Kundenvorteile
 - Kundenverhalten innerhalb spezieller Segmente
 - Kundenservice

3. Kulturelle Standards und Unterschiede

Der „Faktor K“ (Kultur) ist maßgeblich an den unbefriedigenden Ergebnissen vieler US-Niederlassungen deutscher Firmen beteiligt. Viele Firmen stagnieren oder scheitern, weil sie die zwischen Amerikanern und Deutschen bestehenden kulturellen Unterschiede, deren Ursachen und Konsequenzen nicht verstehen. Ein kulturell angepasster Geschäftsführer/USA-Team wird wesentlich bessere Ergebnisse erzielen als ein unzureichend sensibilisierter Repräsentant einer deutschen Muttergesellschaft.

► Ähnlichkeiten und Unterschiede

Kulturelle Ähnlichkeiten verstellen den Blick für Unterschiedlichkeiten. Kulturelle Unterschiede werden von deutschen Managern in den USA oft nicht wahr- und nicht ernst genommen. Viele stellen das Vorhandensein einer amerikanischen Kultur schlicht infrage („Die haben doch keine Kultur“) und laufen mit diesem Vorurteil in deutschen Muttergesellschaften oft offene Türen ein.

Führungskräfte und Mitarbeiter mancher deutscher Muttergesellschaften haben feste, aber unbegründete Meinungen und geringe Kenntnisse oder wenig zuverlässige Informationen über die USA und die Amerikaner. In vielen Fällen finden sie ihre Vorurteile durch die aktuellen politischen Entwicklungen noch verstärkt. Das Verhalten der USA als Nation und das einzelner Amerikaner ist ihnen im Prinzip unerklärlich, unverständlich – man schüttelt den Kopf: „Typisch amerikanisch“.

► Vorurteile über Amerikaner

Viele Deutsche, mit denen ich spreche, halten Amerikaner für oberflächlich, naiv, schlecht oder Schmalspur-gebildet, schlecht erzogen, undiszipliniert, unzuverlässig, angeberisch, laut, zu selbstbewusst. Amerikaner haben schlechte Manieren – besonders Tischmanieren – und ziehen sich unmöglich an. Und: „Amerikaner haben keine Kultur!“ Sie sehen Amerikaner zwar auch als freundlich, innovativ, optimistisch, offen an, aber das steht auf einem anderen Blatt und widerspricht keineswegs dem zuerst Gesagten.

Manche verwechseln Kultur mit „Hochkultur“. (Wieviele Deutsche gehören zur kulturellen Elite ihres Landes?). Kultur ist nicht nur „ins-Theater-gehen-Können“ und „Klassische-Musik-hören-Wollen“. Kulturelles Verständnis, das ist zunächst einmal die Einsicht, dass das eigene Verhalten das Ergebnis von kultureller Konditionierung ist – danach das Verständnis, dass das Verhalten des amerikanischen Mitarbeiters das Ergebnis *seiner* kulturellen Konditionierung ist. Dieses Verständnis erwerben Sie nicht aus einem Lehrbuch und nicht über Nacht. Es erfordert ständiges Bemühen.

Ein allgemeines Verständnis der amerikanischen Zivilisation allein reicht aber nicht aus. Entscheidend ist zu wissen, wie man kulturell unterschiedlichen Konzepten in kritischen Situationen Rechnung trägt. Wie beginnt und wie pflegt man eine (interkulturelle) Beziehung, z.B. zum amerikanischen Mitarbeiter, Geschäftspartner, Kunden, Konkurrenten? Wie trifft man Entscheidungen, wie motiviert man amerikanische Mitarbeiter, wie behandelt und löst man Konflikte, wie artikuliert man, wie verhandelt, wie überzeugt man, wie präsentiert man (sich)?

Alles im Geschäftsleben ist kulturell beeinflusst oder bestimmt: der Führungsstil, Produkte und Service, Beziehungen zu Kunden, Konkurrenten und – nicht zuletzt – zwischen deutscher Mutter- und amerikanischer Tochtergesellschaft.

Es ist sinnvoll zwischen (a) amerikanischer Kultur (National Culture), (b) amerikanischer Geschäftskultur (Business Culture) und (c) Firmenkultur (Corporate Culture) zu unterscheiden.

► Tipps für deutsche Manager

- Trainieren Sie sich und Ihre Mitarbeiter. Bieten Sie allen mit dem USA-Geschäft Befassten kulturelle Trainingskurse an. Wählen Sie nur Trainer, die über praktische geschäftliche Erfahrungen in den USA und in Deutschland verfügen.
- Seien Sie sich der wichtigsten deutsch-amerikanischen kulturellen Unterschiede bewusst. Kennen Sie die Erwartungen Ihrer amerikanischen Kunden, Partner, Mitarbeiter? Vertrauen Sie nicht (nur) Ihren in Europa gesammelten Erfahrungen. Misstrauen Sie Ihren Instinkten.
- Stellen Sie von Export auf „Vor-Ort“ um. Passen Sie sich an. Sie können die Gegebenheiten ja doch nicht ändern. Warten Sie nicht darauf, dass sich Ihr amerikanischer Manager/Partner an Sie und deutsche Standards anpasst.
- Achten Sie bei der Einstellung amerikanischer Mitarbeiter – und Entsendung deutscher Mitarbeiter – auf kulturelle Verträglichkeit.
- Erwarten Sie nicht zuviel Loyalität gegenüber Ihrem Unternehmen oder sich selbst. Hüten Sie sich davor, die Bedeutung persönlicher Beziehungen zu überschätzen.

3.1. Individualität - Opportunismus

Gesellschaften unterscheiden sich je nachdem, ob ihre Mitglieder vorwiegend „selbstbezogen“ (individualistisch und eigeninteressiert) oder „gruppenorientiert“ sind, bereit, die Interessen Anderer zu berücksichtigen. Die Japaner sind ein gutes Beispiel für gruppenorientiertes, die Amerikaner für selbstbezogenes Verhalten. Die Deutschen befinden sich ungefähr in der Mitte. In den USA hat Individualismus, historisch gesehen, stets Vorrang vor Kollektivismus gehabt. Die soziale Kerneinheit der USA sind einzelne Bürger, *individuals*, und nicht die (soziale) Gruppe(n), wie z.B. in Deutschland.

Das Geschäftsleben reflektiert stets das gesellschaftliche Leben der Nation. In unserem Zusammenhang bezieht sich *individualism* auf die individuelle Initiative und die Freiheit Ihres amerikanischen Geschäftsführers/Mitarbeiters. Amerikaner halten Individualismus für einen Wert an sich – für einen „amerikanischen Wert“ – ganz so, als ob sie ihn erfunden hätten und er nur ihnen eigen sei. Sie gehen sogar noch weiter. Sie sind fest davon überzeugt, dass amerikanischer *individualism* dem (europäischen/ deutschen) gruppenorientierten Denken überlegen ist. Amerikaner glauben, dass die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen, der gruppen- oder öffentlichkeitsorientiert ist, zwangsläufig leidet. Dieser bedauerenswerte Einzelne, der auch stets andere als die eigenen Interessen berücksichtigt, wird für vergleichsweise „unterentwickelt“ gehalten – zu schwach, um eigene Interessen nachdrücklich zu verfolgen. Amerikaner sind (extrem) eigeninteressiert, unabhängig, sich ihrer Rechte und ihres besonderen, von allen anderen unabhängigen Platzes in der Gesellschaft bewusst. Sie stellen das Erreichen ihrer eigenen Ziele vor alles andere – vor die Interessen der Firma, der Gruppe, der erweiterten Familie – ja, vielleicht sogar der Ehefrau oder des Ehemanns. (Die hohe Scheidungsquote der Amerikaner spricht für sich). Aus europäischer/deutscher Sicht wirkt amerikanischer *individualism* oft wie schierer Egoismus.

3.2. Loyalität

Loyalität ist den meisten Amerikanern ein Fremdwort. Die Firma handelt nicht loyal, der Mitarbeiter verhält sich nicht loyal zur Firma, wenn es seinem eigenen Interesse zuwider läuft. Der amerikanische Mitarbeiter ist loyal zu sich selbst. (Manche Amerikaner sehen das als Ausdruck von „individualism“). Eine (interne) Verpflichtung besteht nur solange, als kein besseres Angebot vorliegt. Amerikanische Mitarbeiter verhalten sich absolut pragmatisch. Deutsche Manager, die auf die Loyalität ihrer amerikanischen Mitarbeiter, Kunden oder Partner zählen, seien gewarnt. Ein amerikanischer Geschäftsführer oder Mitarbeiter wird die Firma (fast) ohne erkennbare Vorwarnungen verlassen, auch wenn das für die oft kleine deutsche Niederlassung eine ganz erhebliche Herausforderung darstellt. Er wird Ihnen keine (zweite) Chance geben – er wird nicht lange z.B. um Nachbesserung des Gehaltes verhandeln. Wenn er eine bessere Gelegenheit für sich selbst sieht, wird er absolut *opportunistisch* handeln.

► Tipp

Richten Sie sich danach: warten Sie nicht auf Warnzeichen, wie Klagen, Beschwerden und andere, Ihnen aus Deutschland vertraute Zeichen von zunehmender Frustration. Gehen Sie herum, sprechen Sie mit den Leuten, „fühlen Sie den Puls“, vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern das Gefühl, dass Sie sich wirklich um sie bemühen – und schaffen Sie Arbeitsbedingungen und Karriereentwicklungsmöglichkeiten, die attraktiv sind. Amerikaner haben nicht viel Geduld. Sie handeln primär in ihrem eigenen Interesse.

Überinvestieren Sie in (echte) Freundlichkeit, Aufmerksamkeit, Motivation und Belohnung Ihrer amerikanischen Mitarbeiter.

3.3. Gebrauchswert persönlicher Beziehungen

Viele Amerikaner haben den Glauben verinnerlicht, dass der wahre Wert aller Dinge oder Aktionen (ausschließlich) von seinem Nutzen abhängt. Deshalb tendieren amerikanische Manager/Mitarbeiter/Partner auch dazu, die Beziehung zu Geschäftspartnern, Mitarbeitern, usw. primär nach dem aktuellen eigenen Nutzen zu beurteilen und entsprechend zu handeln.

Der aktuelle Nutzwert bestimmt, wieviel Mühe man sich gibt, die Beziehung zu erhalten und zu pflegen. Ganz im Sinne von A-B-C Kunden. In der Praxis schlafen langjährige, persönliche Beziehungen plötzlich ein, wenn Amerikaner sich verändern und der Nutzwert der Beziehung sinkt oder entfällt. Man hört nichts mehr voneinander, bis das Schicksal, d.h. ein gemeinsames wirtschaftliches Interesse, einander wieder zusammenführt.

Genauso schnell, wie sich persönliche Beziehungen im Geschäft in USA aufbauen (lassen), können sie vorüber sein. Sehen Sie die geschäftliche Beziehung unter pragmatischen Gesichtspunkten, rechnen Sie nicht mit „Loyalität“ oder Dankbarkeit. Im Geschäft ist eine gute persönliche Beziehung wie das *icing on the cake*, der Zuckerguss auf dem Kuchen. Bei Deutschen – mehr noch bei Japanern – ist sie der Tortenboden, auf dem sich alles aufbaut.

► Praxisbeispiel

Carsten Rethmeier, Vertriebsleiter der Firma ZARGES, entschloss sich, das Geschäft seiner Firma in den USA in die eigenen Hände zu nehmen. Zwei Versuche seiner Firma – über zehn Jahre – , den US Markt über exklusive Distributoren zu erobern, waren fehlgeschlagen. Carsten hatte alles, was er brauchte, um Erfolg zu haben: ein ausgezeichnetes Produkt, nämlich die berühmte ZARGES-Kiste aus Aluminium, mehrjährige professionelle Erfahrungen im englischen Markt, den er für ZARGES von Grund auf aufgebaut und erobert hatte. Er

war enthusiastisch, mutig, extrovertiert. Er hatte endlose Energie, war neugierig und arbeitete „wie ein Pferd.“ Händler, die ZARGES und deren Aluminiumkisten aus den zehn Jahren nicht sehr erfolgreicher Zusammenarbeit kannten, waren begeistert von ihm. Für sie war Carsten der Inbegriff des amerikanischen *Sales Managers*, weil er schnell und verlässlich handelte und Entscheidungen vor Ort traf. Sie mochten ihn, sie gaben ihm Tipps und Hilfen, sie öffneten ihm die Türen und wiesen ihm den richtigen Weg. Die Kommunikation wurde privat. Man tauschte sich über Kinder und persönliche Vorlieben aus. Man hatte Spaß miteinander.

Als der Erfolg sich dann doch nicht so konsequent einstellte wie erwartet, begann Carsten, die Ernsthaftigkeit mancher neu gewonnenen amerikanischen Freunde zu bezweifeln. Die besten Freunde von gestern wurden plötzlich skeptisch gesehen. Er begann nach neuen Freunden – echten Freunden – zu suchen, solchen, die sich für den Verkauf seiner Produkte einsetzen würden, weil man doch auch befreundet war.

Heute ist Carsten längst klar, dass er die Erwartungen seiner neu gewonnenen Freunde auch nicht erfüllt hatte. Sie wollten alle gern Freund dieses enthusiastischen, kompetenten deutschen Sales Managers sein. Aber was sie noch mehr suchten, waren *sales leads*, d.h. Kontakte und Anfragen, die zu Aufträgen führten. Heute hat Carsten/ZARGES beides, Freunde und Erfolg im USA Geschäft.

► **Tipp**

Investieren Sie nicht zuviel in zwischenmenschliche Beziehungen zu Ihrem amerikanischen Geschäftspartner – jedenfalls nicht zu Beginn der Beziehung. Verschenden Sie nicht zuviel Mühe, den Kontakt aufrechtzuerhalten, wenn Ihr amerikanischer Partner weiterzieht. Die plötzlich abgebrochene Beziehung lässt sich auch nach Jahren mühelos dort wieder aufnehmen, wo sie endete. Handeln sie opportunistisch, wie ein Amerikaner. (Natürlich werden Sie in USA, wie in jedem anderen Land, auch Menschen finden, mit denen Sie viele Jahre lang – vielleicht ein Leben lang – eng und tief befreundet sein werden. Aber beziehen Sie es nicht in Ihre geschäftliche Planung ein).

3.4. Hierarchie, Status, Autorität, Respekt, Diskriminierung

► **Hierarchie unter Gleichen**

Jedes Land pflegt seine Mythen. Die USA projizieren das Selbstimage einer egalitären Gesellschaft, in der jeder gleich (geboren) ist, aber die Realität ist anders. Es verhält sich (fast) so wie mit Frankreichs Ideal von *liberté, égalité, fraternité*, das man auf vielen Münzen, Gebäuden, Denkmälern sieht – nur nicht in der täglichen Realität.

Status (Statusdenken) existiert in allen Gesellschaften – in der deutschen und auch in der amerikanischen Gesellschaft. Diese unterscheidet sich jedoch fundamental in der Art und Weise, wie Status empfunden wird, wie man Status gewinnt und wie man auf Status reagiert. Kulturelle Unterschiede haben auch einen Einfluss auf Status (und Hierarchien) am Arbeitsplatz.

► **Status**

Im „alten Europa“ wird Status „übertragen“. Er basiert oft auf Herkunft, Alter, Vermögen, formaler Bildung oder Geschlecht. In USA wird Status „erzielt/verdient“. Er basiert mehr auf internen als auf externen Qualitäten und Konditionen. Status wird erworben durch harte, erfolgreiche Arbeit und durch freiwillige Beiträge zum Wohl der Gemeinschaft/ Wohngemeinde oder Firma. Deshalb kann Status nicht nur gewonnen, sondern auch schnell wieder verloren werden.

Das Ausmaß an Formalität am Arbeitsplatz ist auch ein Indikator für Status und Hierarchie. Am Arbeitsplatz in den USA spricht jeder den anderen mit dessen Vornamen an. (Aber nicht sofort – und nicht immer!!). Damit entfällt automatisch auch der Gebrauch von akademischen oder sonstigen Titeln.

Verdienter Status in den USA

Status wirkt sich auch in der organisatorischen Hierarchie der Firma aus. In Europa mit seinem Konzept von „verliehenem Status“ sind hierarchische Elemente, die Positionen, Praxis und Prozesse betreffen, oft sehr rigide. Die unteren Ränge konzentrieren sich auf eigene Verantwortlichkeiten und machen denen weiter oben im Allgemeinen keine Vorschläge – es sei denn, sie werden dazu ausdrücklich ermutigt. In USA mit seinem Konzept von „verdientem Status“ existieren Hierarchien auch am Arbeitsplatz, aber sie sind weniger formal und sichtbar. Die Gesellschaft wirkt deshalb egalitärer. Die Wahrscheinlichkeit, dass Veränderungen unten – und nicht oben – beginnen, ist größer. Die unteren Ränge zögern nicht, denen weiter oben Vorschläge zu machen – auch uneingeladen initiativ zu werden.

Status spielt besonders auch in der Kommunikation in Firmen und Organisationen eine wichtige Rolle. Im kulturellen Vergleich: in Europa mit seinem „verliehenen“ Statusdenken“ sind die Kommunikationskanäle klar gekennzeichnet – oft unter Berücksichtigung der hierarchischen Strukturen. In USA mit seinem „verdienten Statusdenken“ ist Kommunikation weniger strikt geregelt. Es gibt auch hier gewisse „Protokolle“, die man kennen und berücksichtigen muss, aber im Allgemeinen fließt Kommunikation frei – auch zwischen hierarchischen Stufen der Organisation.

Ausgeprägte hierarchische Strukturen

Viele deutsche Manager sind von den ausgeprägten hierarchischen Strukturen amerikanischer Firmen überrascht. Sie sind von der Autorität des amerikanischen *General Managers* beeindruckt. Sie selbst führen oft zu hart, überziehen, oder sind zu lasch. Deutsche Muttergesellschaften delegieren zuwenig Autorität an Ihre führenden Mitarbeiter in USA. Deshalb wirken diese oft machtlos. Oft sind sie unfähig oder brauchen zuviel Zeit, um Entscheidungen vor Ort zu treffen.

Amerikaner wissen wenig vom Leben außerhalb der USA. Viele Amerikaner glauben, dass Gesellschaften im „Rest der Welt“ streng hierarchisch geordnet sind, insbesondere auch in Deutschland.

Deutschland und Europa befinden sich im Übergang. Es gibt sehr viel weniger hierarchisches Denken und Handeln wie noch vor einer Generation. Aber es gibt immer noch ein klares eindeutiges Rollenverständnis je nach Alter, Geschlecht und Status. In den USA gibt es kein eindeutiges Rollenverständnis, aber das Statusdenken wächst und Hierarchien bilden sich, basierend auf Einkommen, Vermögen, Besitz, Ausbildung.

► Autorität

Die Delegation von Autorität und Verantwortlichkeit nennt man in USA *empowerment*. Empowerment erfordert zwei: einen, der delegiert (selten die Stärke deutscher Unternehmer/Manager), und einen qualifizierten Zweiten, der ausreichend kompetent ist, die an ihn delegierte Aufgabe zur Zufriedenheit durchzuführen. Die Rahmenbedingungen müssen stimmen: Straffreiheit für Mitarbeiter bei Irrtümern, Fehlern und Misserfolgen und ein Höchstmass an Kommunikation. Amerikanische Manager und Mitarbeiter erwarten *empowerment*.

Empowerment – wie Vertrauen – wirkt motivierend. Mikromanagement, d.h. direkte detaillierte Instruktionen der deutschen Muttergesellschaft an die Mitarbeiter der US-Niederlassung, wirken sehr frustrierend. Sie sind häufig der Anlass, dass gute Mitarbeiter weiterziehen.

Qualifizierte Manager, die von ihrer deutschen Muttergesellschaft nicht oder nicht zureichend autorisiert sind, können in den USA die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen. Geographisch, zeitlich und kulturell weit entfernt, muss ein US-Manager in der Lage sein, selbständig und schnell zu handeln. Wenn das in Ihrem Unternehmen nicht der Fall ist, haben Sie entweder noch nicht den qualifizierten, kompetenten US-Manager gefunden oder Sie müssen auf Ihrer Seite des Atlantiks fundamental etwas ändern.

► **Respekt**

Respekt ist ein „deutscher Wert“ – jedenfalls ist das die landläufige Meinung, besonders in den USA. Eine Beziehung zwischen zwei Deutschen basiert auf gegenseitigem Respekt – soweit vorhanden. In Amerika spielt Respekt eine geringere Rolle. Amerikaner möchten gemocht werden.

Man sagt beispielsweise deutschen Managern nach, dass sie Respekt vor Hierarchien haben. In einer kürzlichen weltweiten Umfrage über die „hierarchische Distanz“ (*power distance*) wurde untersucht wie Leute über Gleichheit und Beziehungen mit Vorgesetzten und Mitarbeitern denken. Man untersuchte (a) die Distanz zwischen verschiedenen organisatorischen Ebenen, (b) ob Einzelne vorsichtig sind, ihre Meinung gegenüber Vorgesetzten zu äußern, (c) ob sie angemessenen Respekt gegenüber dem Boss zeigen, (d) ob der Boss sagt, wo es lang geht und ob er unangenehm überrascht ist, wenn der Einzelne seine freie Meinung äußert, (e) und vice-versa. Es stellte sich heraus, dass die Deutschen auch nicht mehr die Preußen sind, die sie mal waren.

Respekt vor Hierarchien

Auf einer Skala von 0 – 100 (je niedriger, desto weniger Respekt) lagen deutsche Manager bei 35, USA bei 40. Nur Manager in Israel zeigten noch weniger Respekt vor Hierarchien.

| | |
|-------------|----|
| Israel | 13 |
| Deutschland | 35 |
| Niederlande | 38 |
| USA | 40 |
| Japan | 54 |
| Frankreich | 68 |
| Hongkong | 68 |
| Indien | 77 |
| Westafrika | 77 |
| Indonesien | 78 |
| China | 80 |
| Russland | 95 |

Diese Umfrageergebnisse zeigen, wie alles in Bewegung geraten ist – auch deutsche und amerikanische Werte – nur die Vorurteile ändern sich scheinbar nie.

3.5. Formen, Benehmen, Selbstpräsentation

Amerikaner scheinen Formen und Formalitäten instinktiv abzulehnen. Es erinnert sie an Zwang, an Hierarchien, Unterschiede zwischen Arm und Reich. Formalität wird leicht als pompös, arrogant, übertrieben, fremd empfunden.

► Dressing-down: Vergangenheit

Die Zeiten ändern sich – und wir mit ihnen. In den USA erreichte der *dressing-down trend* um 1999 seinen Höhepunkt. Das war auch der Höhepunkt des *dot.com booms*. Nach einer Umfrage von Human Resource Management erlaubten damals 95% aller befragten Firmen ihren Mitarbeitern angemessene Freizeitkleidung zur Arbeit zu tragen. Dieser Anteil ist seitdem auf unter 80% gefallen.

Als George W. Bush Präsident wurde, ordnete er eine strikte Anzugordnung für alle Mitarbeiter seiner Regierung an. Das hatte breite Signalwirkung. Gleichzeitig besannen sich viele Geschäftsleute darauf, dass formal angezogene Mitarbeiter bei denen, auf die es ankommt - Kunden und Vorgesetzte -, einen besseren Eindruck machen, als flott freizeitmäßig angezogene Verkäufer.

► Kleidungs Vorschriften

Heute sehen viele US-Manager den Versuch der Einführung von Freizeitkleidung am Arbeitsplatz als gescheitert an. Bei Immobilienmaklern, Rechtsanwaltskanzleien, Finanz- und Steuerberatern ist Freizeitkleidung am Arbeitsplatz nicht *cool* sondern *out*.

Bei Hightechfirmen, Verlagen, Nahrungs- und Verbrauchsmittel- sowie Forschungs- und Entwicklungsfirmen ist jedoch *business casual* oder *dressy casual* oder *sports casual* nach wie vor der bevorzugte Standard.

Und dann gibt es Firmen, die es ihren Mitarbeitern weitgehend überlassen, wie diese sich anziehen wollen, z.B. Procter & Gamble und American Express. General Mills überlässt es seinen Mitarbeitern, *to dress for the day*, d.h. sich dem (erwarteten) Tagesgeschehen gemäß anzuziehen. Wenn Kunden erwartet werden oder eine Präsentation angesagt ist, ist die empfohlene Kleidung formal.

Es gibt Umfragen, die anscheinend beweisen, dass Freizeitkleidung Kreativität nicht etwa fördert, sondern einfach faul macht. Man lässt sich leichter 'mal hängen, man kommt leichter 'mal zu spät, man kommt manchmal überhaupt nicht erst zur Arbeit. Offenbar hat Freizeitkleidung auch unerwünschte Kontakte zwischen den Geschlechtern am Arbeitsplatz gesteigert. Heute gilt Freizeitkleidung vielerorts oft als Zeichen für Mangel an Professionalität.

Man sieht viel mehr Geschäftsleute, die wieder Blazer tragen – wenn auch mit einer freizeitähnlichen Hose kombiniert. Man sieht auch viel mehr Manager in Anzügen - auch wenn das noch keine Rückkehr zu dem Konformismus der 40er Jahre bedeutet. Für Frauen ist die richtige Entscheidung viel schwieriger zu treffen als für Männer, denn sie haben eine größere Auswahl an Kleidungsstücken und Accessoires zu berücksichtigen. Twin Sets und Cardigans haben das Jackett ersetzt. Details, wie Gürtel und Schuhe sind sehr wichtig.

Kleiden Sie sich zeitgemäß

Kleiden Sie sich zeitgemäß – nicht zu farbig. Sie möchten nicht *overdressed* erscheinen. Sie möchten aber auf keinen Fall *underdressed* sein. Ziehen Sie sich dem Anlass angemessen an. Je nach Tätigkeitsbereich sollte Ihre Kleidung mehr oder weniger formal sein. Versuchen Sie es doch mit einer Kombination von formalen Elementen, wie z.B. Blazer mit einem schicken Freizeithemd. Oder einer Kombinationshose mit modernen Schuhen. Das ist leicht

und angenehm zu tragen, und Sie sind damit fast immer korrekt angezogen. Ein Jackett zum Abendessen wird Ihnen selbst im einfachen Restaurant immer die Aufmerksamkeit des Obers garantieren. Sie werden freundlicher, respektvoller bedient, als wenn Sie sich wie die Masse der Gäste verhalten, die schlecht oder unpassend angezogen sind.

► **Schulen Sie Ihre Kommunikationsfähigkeit**

Zur Selbstpräsentation gehört natürlich die Fähigkeit, gut kommunizieren zu können. Obwohl man in den USA im täglichen Leben mit einem relativ kleinen Wortschatz auskommt, wird es anerkennend vermerkt, wenn Sie (etwas) mehr können. Also: Englisch lernen. Die Kommunikationsfähigkeit vieler deutscher Manager in den USA und Deutschland ist oft sehr limitiert, weil ihr Vokabular begrenzt ist. Viele hören auf, die Sprache zu lernen, wenn sie sich verstanden fühlen. Das aber ist genau der Punkt, an dem Sie anfangen sollten, Ihre Sprachkenntnisse zu vertiefen.

Intelligente, gut ausgebildete Amerikaner haben ein viel breiteres und tieferes Vokabular als der Durchschnitts-Joe auf der Strasse. Wie in den meisten Ländern gilt auch in den USA (wenn auch in geringerer Masse): die Umwelt schätzt einen Fremden besonders auch nach seiner Fähigkeit ein, in der ihm fremden Sprache kommunizieren zu können. Es ist mehr als nur ein Ausdruck von (überlegener) Intelligenz oder Ausbildung. Erst ein erweitertes Vokabular und besseres Sprachverständnis eröffnen die Möglichkeit, wirklich zu partizipieren, zu kommunizieren, zu verstehen, zu denken. „Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenze meiner Welt“ – L Wittgenstein: „Nur das, wofür man Worte hat, kann man bedenken.“

► **Tipps**

1. Lesen Sie einen kurzen Abschnitt in Ihrer amerikanischen Tageszeitung.
2. Geben Sie einige Zeit später das Gelesene mit eigenen Worten wieder – mündlich oder schriftlich. Wenn Sie das jeden Tag einmal tun, werden Sie feststellen, dass sich Ihr aktiver englisch-amerikanischer Wortschatz schnell erweitert. Gleichzeitig trainieren Sie Sprechdenken.

3.6. Anpassen - nicht imitieren

Behalten Sie ruhig Ihren „reizenden“ deutschen Akzent bei. Behalten Sie auch Ihre deutschen Essmanieren bei – ich meine die guten. Ein Ober oder anderer Gast wird sie möglicherweise an der Art und Weise, wie Sie Messer und Gabel halten, als Europäer identifizieren. Übrigens, auch unter Amerikanern gibt es gute und schlechte Essmanieren. Sie wirken nicht authentischer, wenn Sie sich beim Essen wie am Trog verhalten. Alles nachzuäffen, wie ich es oft unter deutschen Kollegen in USA beobachte, erzeugt keinen Respekt.

Viele meiner deutschen Freunde in den USA verwechseln Anpassung mit Imitation. Anstatt die Sprache gut zu lernen, beginnen Sie die Sprache der Strasse, der Fabrik oder der *working class* zu imitieren, Slang zu sprechen: „*my bad*“, um Schuld zuzugeben oder sich zu entschuldigen ("Sorry, man, my bad."). Die Aussprache ändert sich: Boston wird Basten, und überraschend viele beginnen schon nach sehr kurzer Zeit in den USA gebrochen Deutsch zu reden – weil sie glauben, dass das cool ist. Weil sie Sprache und Gesellschaft nicht kennen, orientieren sie sich nach unten. Die Sprache der Strasse zu verstehen, ist zwar auch reizvoll – es gibt sogar ein Slang Dictionary (<http://www.ocf.berkeley.edu/~wrader/slang>), aber Entscheidungsträger in Firmen gehören normalerweise einem andern sozialen Umfeld an und sprechen eine andere Sprache. Diese Leute kann man beeindruckten, wenn man sich so gut wie sie – oder sogar besser, genauer ausdrücken kann.

Übrigens, mein deutlich deutscher Akzent hat in den USA noch niemanden irritiert – selbst nicht mir unbekannte, ältere jüdisch-amerikanische Damen in Manhattan, die meinem Gespräch mit meiner (deutschen) Frau zuhörten. Im Gegenteil: der deutsche Akzent kommt meistens gut an. Viele scheinen ihn zu mögen - wer hätte das gedacht? Eine ältere Dame in der Nachbarschaft, der ich von dem Erfolg meiner Seminare über kulturelle Unterschiede in den USA („How to do Business with the Germans“) erzählte, wusste sogleich, worauf der Erfolg zurückzuführen sei: „Ingo, es ist nicht der Inhalt Deiner Seminare. Es ist Dein netter deutscher Akzent.“

4. Verhandeln mit Amerikanern

4.1. Alles ist Verhandlungssache

Alles ist Verhandlungssache - in Amerika viel mehr als in Deutschland. Wer es nicht glaubt, hat es noch nicht versucht oder ist kein geschickter Verhandler. Das Verhandeln in Situationen, die in Deutschland als unveränderbar gelten, erfordert anfänglich etwas Mut. Natürlich gibt es auch in den USA gewisse allgemein akzeptierte Standards und Formen, aber es schadet nicht, wenn Sie einfach alles das infrage stellen, was Sie so nicht akzeptieren wollen. Sie werden von Ihrem Erfolg überrascht sein. Aber: auf das *Wie* kommt es an.

Wie verhandeln Sie?

Wie die Deutschen, sind die meisten Amerikaner entweder weiche oder harte Verhandler. Die Weichen versuchen jeder Konfrontation aus dem Wege zu gehen, jedes Risiko zu vermeiden. Sie glauben, dass am Ende derjenige Recht bekommt, der Recht hat. Es ist ihnen wichtiger, dass die persönliche Beziehung nicht leidet, als dass sie unter allen Umständen gewinnen. Die Harten wollen gewinnen, nach Möglichkeit mehr mitnehmen, als ihnen zusteht. Ihr Ziel ist es, sich und ihre Position mit allen Mitteln durchzusetzen. Im Alltagsleben trifft man in den USA häufiger Weiche als in Deutschland, z.B. den Verkäufer, die Bankangestellte, den Polizisten, die, anders als in Deutschland, weniger von vorformulierten, autoritären Positionen aus verhandeln. Im Geschäftsleben trifft man allerdings häufiger auf Harte, die versprechen, das Fell des Bären fair teilen zu wollen (*win win*), aber deren Verhalten nur notdürftig verdeckt, dass sie alles oder mehr mitnehmen wollen, als ihnen zusteht (*winner takes all*).

Misstrauen Sie Ihren Instinkten

Ihr amerikanischer Verhandlungspartner verhält sich so, als ob Sie denken, planen, handeln würden, wie er selbst und wie alle anderen Amerikaner, die er kennt. Er bedenkt nicht, dass Sie Deutscher sind. Oft fehlt ihm das Verständnis für (kulturell) unterschiedliches geschäftliches Verhalten. Ihnen geht es im Grunde ähnlich. Sie sind beim Verhandeln im Inland gewöhnt, Ihren Instinkten zu vertrauen. Sie kennen Ihre Position und – aus Erfahrung – die Erwartungshaltung Ihres deutschen Verhandlungspartners. Das ist oft einfach und verlangt nicht viel an Vorbereitung. Sie vertrauen Ihren Instinkten. Aber: in Amerika (und überall im kulturellen Ausland) sollten Sie sich angewöhnen, Ihren Instinkten zu misstrauen.

4.2. Kulturelle Unterschiede

Verhandeln ist nicht einfach im eigenen Land mit Leuten, deren Sprache man spricht und mit deren Geschäftspraktiken man vertraut ist. Es ist um ein Vielfaches schwieriger mit Amerikanern. Eine unterschiedliche (Geschäfts)-Kultur, z.B. ein anderes Kommunikationsverhalten, und unterschiedliche Wertvorstellungen, z.B. amerikanischer Individualismus, wirken sich auch auf Verhandlungsprozesse aus. Die Zielsetzungen und Strategien Ihres amerikanischen Partners werden sich häufig von Ihren Zielen und Ihren strategischen Überlegungen unterscheiden. Ihr amerikanischer Kunde, Konkurrent oder Partner wird dazu neigen,

gemeinsame Probleme völlig anders zu definieren als Sie, und wird Lösungen anstreben, die Sie überraschen können.

4.3. Verhandeln heißt kommunizieren

Kommunikation hat mit Kultur zu tun. Erfolgreiches Verhandeln verlangt Verständnis der eigenen deutschen und Einsicht in die amerikanische kulturelle Konditionierung. Deshalb ist derjenige der bessere Verhandler in den USA, der die scheinbaren Widersprüchlichkeiten amerikanischer Kultur versteht, und der sich entsprechend angepasst hat, d.h. Amerikaner lesen kann und sie hinreichend versteht. Das kann man nur durch jahrelange praktische Zusammenarbeit mit Amerikanern lernen. Verhandlungserfolg hängt von effizienter Kommunikation ab: Reden, Darstellen, Demonstrieren, Präsentieren, Zuhören. Deshalb ist derjenige der bessere Verhandler, der besser kommunizieren kann. Das fängt mit ausreichenden Sprachkenntnissen an. Gehen Sie bitte nie davon aus, daß Sie sich verstanden haben, nur weil Sie einige Höflichkeiten fließend ausgetauscht haben oder weil sie sich technisch verstanden fühlen. Um „auf Amerikanisch“ verhandeln zu können, muss man nicht nur diese Sprache sondern auch den nonverbalen und materiellen Teil der Kommunikation richtig verstehen, emotional deuten können.

4.4. Präsentieren Sie sich gekonnt

Ungeschulte Verhandler erkennt man spätestens in der Präsentation. Für den Amerikaner ist (*self*)*presentation* ein wichtiger Teil der Überzeugungsarbeit und ein Indiz für Qualität. Gute Geschäftsgelegenheiten werden oft das Opfer schlechter Präsentation. Umgekehrt wird eine schwache Position oft durch eine erstklassige Präsentation aufgewertet. Erfolgreiches Verhandeln verlangt Darstellung der eigenen Position. Das kann durch Visualisierung oft schneller und besser erreicht werden als durch viele Worte. Eine solche Präsentation wird Ihren amerikanischen Verhandlungspartner allerdings nur dann beeindrucken, wenn sein eigener Vorteil für ihn sofort klar erkennbar ist und er keine emotionalen Widerstände hegt. Bevor Sie zum ersten Mal in den USA präsentieren, machen Sie einen Probelauf (*dry run*) vor einem kulturell-sachverständigen Publikum, verbessern Sie Ihre Präsentation nach jeder Vorführung, und passen Sie jede weitere Präsentation den individuellen Umständen an, anstatt in Routine zu erstarren. Gehen Sie davon aus, daß Ihre für ein deutsches Publikum präparierte Präsentation ein amerikanisches Publikum dem Inhalt und der Form nach wahrscheinlich nicht befriedigen wird. Denken Sie daran: Amerikaner sind sehr verwöhnt, was Präsentation anbetrifft - und ein bisschen (kulturell angepasster) Humor sollte in keiner Präsentation fehlen.

4.5. Populäre Verhandlungstaktiken

► Good guy – bad guy

Viele Amerikaner, die Sie geschäftlich treffen, sind im Verhandeln geschult. Viele der amerikanischen Verhandlungstaktiken erinnern an Praktiken, die Ihnen von Deutschland her nicht völlig fremd sein dürften, z.B. die „*Good-guy-bad-guy*“-Variante: Sie haben es mit zwei Verhandlern zu tun. Der eine spielt die Rolle des Verständigen, Wohlmeinenden, und der andere spielt die Rolle des Aggressiven. Deren gemeinsames Ziel ist es, Sie zu Konzessionen zu bewegen. Empfehlung: Lassen Sie die beiden ihr Spiel spielen - konzentrieren Sie sich dabei auf das, was Sie haben wollen - und machen Sie keine unnötigen Kompromisse.

► In der Mitte treffen

Wahrscheinlich kennen Sie die Taktik des sich *In-der-Mitte-Treffens*: Auf Ihren Preisvorschlag hin antwortet die Gegenseite mit einem (sehr viel niedrigeren) Gegenangebot. Kurz darauf folgt der scheinbar praktische Vorschlag, sich in der Mitte zu treffen. Denken Sie daran, dass Ihr Partner, nicht Sie dabei die Mitte bestimmt haben. Empfehlung: Akzeptieren Sie nie einen Kompromiss, ohne eine Gegenleistung zu erhalten.

► Den Boss fragen

Eine andere sehr effektive Verhandlungstaktik ist: *den Boss fragen*: Sie haben sich mit Ihrem Partner auf eine Lösung verständigt und atmen auf. Da sagt er Ihnen, dass er die Lösung noch von seinem Boss absegnen lassen müsse (oder vom *Legal Department*) Empfehlung: Glauben Sie das nicht ohne weiteres. Versuchen Sie von Anfang an herauszufinden, wer hier das Sagen hat, und legen Sie sich nicht zu früh fest. Lassen Sie sich zuerst einen Vertragsentwurf (der Rechtsabteilung) vorlegen, bevor Sie Ihre Zustimmung zu erkennen geben.

► Der Versuchsballon

Sehr populär ist auch der Versuchsballon, der gern gestartet wird, um Ihre Position besser analysieren zu können, ohne dass Ihr Partner etwas über seine eigene Absicht verrät: „Was würden Sie davon halten...?“ Empfehlung: Seien Sie vorsichtig. Legen Sie sich nicht fest. Starten Sie einen Gegen(versuchs-)ballon.

► Policies

Ein Klassiker ist *policies*: Ihre Forderung scheint angemessen. Da entdeckt Ihr Partner plötzlich, dass die *policies* seiner Firma dem *deal* im Wege stehen. (Diese *policies* sind immer gegen Sie). Empfehlung: Alles ist verhandlungsfähig - auch Richtlinien.

► Am Knochen nagen

Gegen Ende einer Verhandlung beginnt oft das beliebte *Am-Knochen-nagen*: Sie haben sich geeinigt - da kommt plötzlich noch eine Zusatzfrage: „Das schließt doch wohl die Ersatzteile für ein Jahr ein?“ Wenn Sie dem zustimmen würden, geht es weiter: „Die Lieferung ist doch wohl frei Haus?“ etc. Empfehlung: Stellen Sie stets sofort eine Gegenforderung, dann hört das Nagen schnell auf. Übrigens, wenn Sie Ihren Gesprächspartner verunsichern wollen, versuchen Sie doch einmal *Kopfschütteln*. Sie würden den Kopf schütteln, wenn Sie einmal sehen könnten, wie schnell ein Verhandlungspartner den Faden verliert, nur weil Sie lediglich langsam den Kopf schütteln, während Ihr Gegenüber spricht. Das Ziel ist natürlich Verunsicherung. Empfehlung: Falls Ihr Partner mit dem Kopf schüttelt, ignorieren Sie es und machen Sie eine Pause, damit Ihr Partner sich ausdrücken kann.

Jede Verhandlung verläuft anders - aber es gibt doch gewisse Elemente, die immer ähnlich sind. Es gibt verschiedene prinzipielle Verhandlungstechniken, aber die richtige ist stets eine der Situation angepasste. Dazu ist es hilfreich, wenn Ihnen ein praktisch erfahrener, kulturell angepasster Partner in den USA zur Verfügung steht. Dieser Partner kennt nicht nur lokale Taktiken, sondern ist mit durchdachten Techniken, wie z.B. der bekannten Harvard-Verhandlungsmethode vertraut. Eine gute Analyse des berühmten Buchs von William Ury „Getting Past No: Negotiating With Difficult People“ finden Sie hier: <http://conflict.colorado.edu/files/crc/pastno.htm>.

►► Wie macht man's richtig?

Das Wichtigste ist eine gute Vorbereitung: Sie haben vielleicht auch schon erfahren, wie unvorbereitet viele amerikanische Geschäftsreisende in Deutschland sind. Sie besitzen zwar oft ein umfangreiches Spezialwissen, z.B. über ihr Produkt, wissen aber wenig über den deutschen Gesprächspartner, seine Gewohnheiten, Denkweisen, Einstellungen, Erwartungen. Verschaffen Sie sich einen Vorteil durch systematische, kreative Informationsbeschaffung aller relevanten Faktoren, die zur Vorbereitung von Verhandlungen benötigt werden. Machen Sie Gebrauch von *competitive intelligence*, beschaffen Sie sich Firmen-, Produkt-, projektspezifische Informationen, die öffentlich nicht ohne weiteres zugänglich sind, einschließlich Informationen über Konkurrenten, die an gleichen oder ähnlichen Projekten arbeiten.

► 10 Tipps

1. Bereiten Sie sich optimal vor. Der Verhandlungsprozess beginnt lange bevor er beginnt.
2. Treten Sie bescheiden und höflich auf - in Sprache und Umgangsform. Kleiden Sie sich konservativ. Verhandeln Sie ruhig hart, aber stets im Sinne einer positiven Beziehung.
3. Konzentrieren Sie sich völlig auf den, den Sie überzeugen wollen - lesen Sie ihn - holen Sie sich *feedback* nach der Verhandlungsrunde. Versuchen Sie, sich optimal einzustellen.
4. Hören Sie zu. Schlechte Verhandler erkennt man daran, dass sie nicht aufmerksam zuhören, keine guten, richtigen Fragen stellen, sich keine Notizen machen. Unterbrechen Sie nie. Atmen Sie mindestens einmal voll ein und aus, bevor Sie antworten. Wenn Sie gesagt haben, was Sie sagen wollten, sprechen Sie nicht weiter. Machen Sie einfach eine Pause, und hören Sie zu.
5. Sorgen Sie während des oft monatelangen Verhandlungsprozesses für ausgewogene, kontinuierliche Kommunikation. Kommunikation ist keine Einbahnstrasse. Jedem Fax, jedem Brief sollte stets ein Telefonanruf folgen.
6. Setzen Sie sich eine Zielober- und -untergrenze. Seien Sie bereit, Angebote innerhalb dieser Bandbreite sofort zu akzeptieren. Seien Sie kein Perfektionist. Versuchen Sie nicht, alles zu gewinnen. Bleiben Sie flexibel.
7. Setzen Sie sich keine unrealistischen Zeitziele. Wenn Sie sich Zeitziele gesetzt haben, geben Sie sie nicht bekannt. Geben Sie keine unerbetenen Informationen, wie z.B. Ihr Abreisedatum bekannt.
8. Investieren Sie nicht zuviel in die persönliche Beziehung zu Ihrem amerikanischen Verhandlungspartner - jedenfalls nicht anfänglich. Machen Sie sich nicht vom Einzelnen abhängig - denken Sie stets an die Möglichkeit, dass dieser Ihnen angenehme Partner die Firma verlässt - und zwar ohne jede Vorankündigung. Tauschen Sie Ihr deutsches Loyalitätskonzept (vorübergehend) gegen amerikanischen Pragmatismus aus.
9. Bieten Sie *cash upfront* an. Seien Sie großzügig. Bieten Sie kurzfristig realisierbare Gewinne an. Amerikanern ist die kurzfristige Profitmaximierung oft wichtiger als die langfristige (unsicherere) Erwartung von Gewinnen. Ihre Verhandlungsposition ist besonders gut vor Quartals- und Jahresende.
10. Achten Sie darauf, dass beide Seiten ausgewogen am Verhandlungserfolg teilhaben - sonst hat das Verhandlungsergebnis trotz der erfolgreichen Verhandlungen keinen Bestand.

5. Literatur

Kohlert, H./Delany, M./Regier, I.: Amerikageschäfte mit Erfolg, Berlin: Springer-Verlag, 1999.

Droege & Comp.,: Geschäftserfolge in den USA, Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2001

Wilner, Eleanor: Reversing the Spell, Port Townsend, WA: 1998 Cooper Canyon Press

Felleman, Hazel: The Best Loved Poems of the American People, New York: Doubleday

Norton & Co.: The Norton Anthology of American Culture, New York: W.W.Norton & Co.

Hall, Edward T. and Mildred Reed: Understanding Cultural Differences, Yarmouth, MN, 1990

Watson, Warren: Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance, Academy of Management Journal, 1993

6. Unternehmensprofil



Global Alliances, Inc.

P.O. Box 124

Lake Toxaway, NC 28747

Tel. 828-877-6406

Fax 828-877-6449

<http://www.globalalliances.biz>

Global Alliances, Inc. (GAI) hilft deutschen Firmen, den amerikanischen Markt und amerikanische Geschäftspraktiken besser zu verstehen, sich anzupassen und in den USA unternehmerisch erfolgreich zu sein. Umgekehrt repräsentiert GAI die Interessen amerikanischer Firmen, die am deutschen/ europäischen Markt interessiert sind.

I. Service: beratend – begleitend – verantwortlich

- Marktforschung
 - Wettbewerbsumfeld (Verkaufspotential, Konkurrenz, Verkaufs- und Distributionskanäle, Preise, Qualität)
 - Gezielte Wettbewerbsanalyse (Competitive Intelligence)
 - Distributoren, Distributionsstrategien
 - Selbstdiagnose
- Markteintritt
 - Export
 - Verkaufsrepräsentation – Agenten –
 - Direktverkauf
 - Strategische Allianzen, Partnerschaften
 - Distributoren, Repräsentanten

- Eigene Niederlassung
- Geschäftsentwicklung USA
 - Ziele setzen, vereinbaren, erreichen (M-O-S-A©)
 - Personal- und Organisationsentwicklung, Teamarbeit
 - Konflikte managen, Probleme lösen
 - Führung/Beratung der US-Niederlassung
 - Inkubator/Verkaufsrepräsentation
- Partnering, Strategische Allianzen
 - Suche nach/ Auswahl von Strategischen Partnern
 - Zielsetzung/Zielerreichung/Leistungsverbesserung von Partnerschaften
 - Führung/Beratung von Strategischen Allianzen
 - Exit-Strategien
- Kulturelles Training/ Seminare

Alles im Geschäftsleben ist kulturell beeinflusst oder bestimmt: der Führungsstil, Produkte und Service, Beziehungen zu Kunden, Distributoren, Partnern, Konkurrenten – der deutschen Muttergesellschaft.

GAI führt Seminare durch, die Praktikern helfen, die Ursachen kultureller Unterschiede zu verstehen und den Einfluss im täglichen Geschäft in den USA zu berücksichtigen.

- Kulturelle Unterschiede zwischen Amerikanern und Deutschen und ihre Auswirkungen im Geschäft
- Wie macht man Geschäfte mit Amerikanern?
- Führen einer US-Niederlassung/ Strategischen Allianz
- Effektiv kommunizieren/ kooperieren
- Management/Führung/Teamarbeit
- Gute US-Manager und Mitarbeiter rekrutieren, führen, entwickeln und halten
- Verkäufer rekrutieren, führen, motivieren, halten
- Motivation/Leistungsverbesserung/Training
- Konflikte vermeiden, Probleme lösen
- Verhandeln mit Amerikanern

Die Seminare reflektieren die persönliche Erfahrung vieler Jahre praktischer Tätigkeit unseres Firmengründers/ Geschäftsführers in den USA, Europa, Asien/Japan.

II. Geschäftsführer

Ingo Regier ist internationaler Entrepreneur aus Deutschland und Inhaber von Global Alliances, Inc. (GAI). Vor der Gründung von GAI im Jahre 1993 gründete und führte er Start-Ups, kleine, mittlere und sehr grosse Unternehmen, wie auch Joint Ventures und Strategische Allianzen in Deutschland/Europa, Japan/Asien/Pazifik und USA.

Er arbeitete acht Jahre lang in Japan und lebt seit zwanzig Jahren in den USA. Ingo Regier bekleidete Führungspositionen in bekannten internationalen Firmen

- TRAVENOL INTERNATIONAL: Verkäufer/Verkaufsleiter medizinisch-technischer Produkte
- ICI Pharma (heute Astra-Zeneca): Direktor Medical Aids

- ABBOTT Scientific Products Division: Vice President, Europe
- ALPHA THERAPEUTIC GmbH/GREEN CROSS CORPORATION/ALPHA THERAPEUTIC UK, Ltd: Firmengründer, Geschäftsführer
- REVLON HEALTH CARE GROUP, Paris: Vice President, Biological Products, Europe, Middle East & Africa
- REVLON HEALTH CARE GROUP JAPAN & KOREA, Tokyo: President
- ARMOUR-YAMANOUCI PHARMACEUTICALS, Tokyo: President
- RORER PHARMACEUTICALS, INC., Tokyo: President Asia-Pacific
- RHONE-POULENC-RORER: Senior Vice President Asia-Pacific; Member of the Operating Committee Rhone-Poulenc-Rorer, Inc.

Ingo Regier ist Autor zahlreicher Publikationen in den USA, Europa und Japan. Er ist Mitautor von "Amerikageschäfte mit Erfolg", ein Leitfaden für den Praktiker (ISBN 3-540-63842-3, Springer Verlag). Er referiert für internationale Organisationen über erfolgreiche Strategien und Unternehmensentwicklung im Ausland. Ingo Regier führt häufig interkulturelle Seminare bei grossen amerikanischen, deutschen, französischen Firmen und bei Management Training Instituten durch.