

VERHANDELN IN ALLER WELT

„Mit unserer Art zu kommunizieren sind wir Deutschen wahre Exoten“

Interview von Kristin Rau

04. Dezember 2023



Bild: Getty Images

Wie schlecht die Deutschen im Ausland verhandeln, ist lange nicht aufgefallen. Weil sie sich dank überlegener Produkte durchsetzen konnten. Doch jetzt braucht es mehr Gespür, sagt Experte Raphael Schoen.

Teilen per:



Teilen per:



WirtschaftsWoche: Herr Schoen, wann ist einer Ihrer Mandanten mit seinem westlichen Verhandlungsstil denn zuletzt grandios gescheitert?

Raphael Schoen: Da fällt mir ein großer deutscher Autokonzern ein. Der Fall scheint mir exemplarisch: Das Unternehmen hat in China mit

Abnehmern verhandelt und war plötzlich mit der dort häufig üblichen Salamtaktik konfrontiert: Die Chinesen wollten einen Rabatt. Die Deutschen sagten, dass müssten sie durchrechnen, kamen zurück und gewährten den Rabatt. Sie dachten, die Preisfrage sei damit geklärt. Die Verhandlung ging weiter über technische Details und plötzlich fragte die chinesische Seite nach einem weiteren Rabatt.

Das hat die Deutschen vermutlich irritiert.

Genau. In China ist das aber Gang und Gäbe. Denn, und das ist schon die erste Besonderheit in Verhandlungen mit Asiaten, sie selbst legen sehr oft einen sehr viel höheren Einstiegspreis fest als wir Deutschen. Unter Experten sprechen wir auch vom Ankern. So haben die Asiaten dann sehr viel Spielraum, um runter zu gehen. Und sie gehen davon aus, dass auch das Gegenüber das tut. Also mein Tipp in Verhandlungen mit Asiaten: tendenziell etwas mehr Marge einbauen.



Bild: HHL, Daniel Reiche

Zur Person

Raphael Schoen



Worauf sollte man noch achten?

Das Verhältnis zwischen Käufer und Verkäufer ist ein völlig anderes in Asien. Wir gehen hier davon aus, dass Gespräche weitgehend auf Augenhöhe stattfinden. Der Einkäufer in China aber hat eine ganz andere Machtposition – und diese muss respektiert werden, damit alle ihr Gesicht wahren können. In China erwartet man vom Verkäufer Unterwürfigkeit. Zeigen die Deutschen das nicht, werden sie als arrogant wahrgenommen.

Aber Geschäfte machen mit China, das hat in der Vergangenheit doch wunderbar funktioniert.

Schaut man sich nur die Ergebnisse und die engen Verflechtungen an, mag dieser Eindruck entstehen. Der Verhandlungsstil der Deutschen wird immer schon als sehr hart wahrgenommen. Auch in anderen asiatischen Ländern. Für die Inder sind wir kühle Business-Roboter. Bislang war das nicht so wichtig, weil unsere technologische Überlegenheit uns geschützt hat. Wir konnten sagen: Dann machen wir den Deal halt nicht. Und konnten aus Mangel an Alternativen so unsere Forderungen durchsetzen. Das fällt uns jetzt auf die Füße, weil es

mittlerweile Alternativen gibt. Sehen Sie sich die chinesischen E-Auto-Hersteller an!



Top-Jobs des Tages

Jetzt die besten Jobs finden.

Jobtitel, Kompetenz oder Firmenname

Standort

JOBS FINDEN

Volksbank Alzey-Worms eG
Bereichsleiter (m/w/d) QS We

Tempton Personaldienstleistur
Controller (m/w/d)

Netze BW GmbH
Fachtrainer Netztechnische Tra
Esslingen



AUTOINDUSTRIE

Deutschland braucht Chinageschwindigkeit – sonst droht der Untergang

Wieder einmal ist Autogipfel beim Kanzler. Was soll das? Man diskutiert die Autoindustrie noch zu Tode, statt endlich entschieden zu handeln. Anderswo werden längst Fakten geschaffen. Ein Kommentar.

von Annina Reimann

Auch die Tatsache, dass die Unternehmen sich unabhängiger von China machen wollen, zwingt deutsche Unternehmen in Indien, Südamerika und Afrika zu verhandeln. In welchen Ländern tun sich die Deutschen besonders schwer?

Ich sehe in Asien große Herausforderungen, weil die Kultur sehr unterschiedlich ist. Verhandlungen in Südamerika oder auch in den USA werden häufig auf die leichte Schulter genommen, weil die Unterschiede nicht so offensichtlich sind. Aber das ist ein Trugschluss.

Welche Fallen lauern dort?

US-Amerikaner haben eine sehr indirekte Art Kritik zu äußern. Deutsche überhören diese oft. Das ist eine große Gefahr. Außerdem sind die Amerikaner häufig nett und emotional, geschäftlich bedeutet das aber nichts. Da wundern sich die Deutschen dann manchmal, weil sie sich bessere Chancen ausgerechnet hatten. In Südamerika vergessen die Deutschen gerne, wie viel über persönliche Kontakte geht. Sie trennen Berufliches und Privates voneinander, sind im privaten Umgang lustig, locker, angenehme Zeitgenossen. Sobald es jedoch ums Geschäft geht, sind sie ernst und rational. Die Business-Roboter eben.

Und damit kommen sie nicht weiter. Welche Fallstricke sehen sie noch?

Unsere Direktheit. Das fällt uns Deutschen nicht auf, aber mit dieser Art zu kommunizieren sind wir wahre Exoten. Wir packen alle kritischen Themen auf den Verhandlungstisch und besprechen sie in großer Runde. Das gilt eigentlich in allen BRICS-Staaten als Affront.



„In China darf niemand sein Gesicht verlieren“

Elisabeth Türk arbeitet für den deutschen Maschinenbauer Trumpf – am Standort Shanghai. Was sie am Expat-Leben in China begeistert und wieso sie im Arbeitsalltag viel Geduld braucht, verrät sie im Interview.

von Christina Hollender

Was schlagen Sie stattdessen vor?

Sie brauchen natürlich die große Runde der Verhandler, aber die wirklich kritischen Themen müssen in Hinterzimmern behandelt werden. Dieses Wort ist in [Deutschland](#) sehr verpönt, deshalb spreche ich auch eher von Back-Channels, also vertraulichen Kommunikationskanälen, in anderen Ländern ist das völlig normal. Und auch in unserem Politikbetrieb läuft es genau so.

Wie meinen Sie das?

Erinnern Sie sich an die Koalitionsverhandlungen der Ampel. Da haben Arbeitsgruppen ganz viele Details recht geräuschlos verhandelt. Die großen Streitthemen haben dann die Chefs in einer separaten, kleinen Runde abgeräumt. Hier könnten die Unternehmen tatsächlich mal was von der Politik lernen.

4 Tipps für Meetings im Ausland

Authentisch agieren	▼
Geduldig bleiben	▼
Privatleben öffnen	▼
Stilvoll kritisieren	▼

In politischen Verhandlungen wird aber auch immer wieder eskaliert und mit Verhandlungsabbruch gedroht. Ist Eskalation ein Mittel, das auch außerhalb unseres europäischen Kulturrahmens eingesetzt wird?

Ja, nur dezenter. Die BRICS eskalieren höflich, zum Beispiel in dem sie sehr hoch ankern und zu Beginn etwa einen Preis nennen, der auch mal bei 200 Prozent und mehr liegen kann.

Lesen Sie auch: [So behalten Sie bei Diskussionen Ihre Emotionen im Griff](#)

Was erhoffen sie sich davon?

Sie können ihren guten Willen zeigen. Vor nicht allzu langer Zeit hat ein indisches Unternehmen mit einem deutschen Mittelständler verhandelt. Die Inder haben am Schluss gesagt: Wisst ihr was, weil ihr so ein nettes Unternehmen seid, geben wir euch noch einen Rabatt obendrauf. Doch statt den Rabatt freudig anzunehmen, hat die deutsche Firma abgelehnt und die Verbindung zu dem Lieferanten komplett gekappt.



Warum?

Sie kamen sich völlig veralbert vor, weil der Lieferant offensichtlich einen völlig überhöhten Preis eingefordert hatte. Damit ging Vertrauen verloren.

Also auch die Manager anderer Kulturen haben unsere deutschen Besonderheiten nicht im Blick?

Ja, genau. Ich empfehle ausländischen Unternehmen immer ganz genau zu erklären, warum sie den deutschen Verhandlern einen Rabatt geben. Deutsche wollen rational nachvollziehen können, warum sie wieviel Rabatt bekommen, beziehungsorientierte Aspekte verfangen bei Deutschen nicht.



WiWo+ ERFOLGREICH VERHANDELN

„Sie müssen sich fragen, was will mein Gegenüber unbedingt haben, was ich ihm vorenthalten kann“

In den Sondierungsgesprächen wird es ernst. In solchen Runden erschweren neben sachlichen Differenzen auch Befindlichkeiten und Tricksereien eine Einigung. Wie aus komplizierten Verhandlungen dennoch ein Erfolg wird.

von Kristin Rau

Ich muss aus deutscher Sicht also immer damit rechnen, dass mein Gegenüber einen völlig überzogenen Preis nennt, damit er noch die Möglichkeit hat mir großzügig einen Sonderrabatt zu gewähren?

Im schlimmsten Fall verstehen die deutschen Unternehmen das nicht – und zahlen reihenweise völlig überteuerte Preise. Auf der anderen Seite geraten sie unter Druck, weil die BRICS-Verhandler davon ausgehen, auch die Deutschen würden hoch ankern.

WiWo+

BITCOIN UND CO.

Mit diesen Schlupflöchern entkommen Krypto-Anleger dem Fiskus

FOLGE DER ZINSWENDE

Zahlt die Bank bei Kreditkündigung eine Entschädigung?

BOOKING.COM

Vergiftete Mails

[Weitere Plus-Artikel lesen Sie hier](#)

Also lieber immer mit etwas höheren Preisen einsteigen, wenn ich mit den BRICS-Staaten verhandle?

Oft ja, jedoch kommt das auf die Beziehung an, die man zu seinem Gegenüber hat. Wenn es von Vertrauen geprägt ist, muss das nicht sein. Vertrauen ist ohnehin die wichtigste Währung bei Verhandlungen.