

Makram Haluani

Erfolgreich verhandeln in den USA

Amerikanische Geschäftsgewohnheiten
Die wichtigsten *Dos and Don'ts*



Hilfreiches Fachvokabular
und nützliche Idiome

Für Aida und Lorena



Der Autor

Makram Haluani, Jahrgang 1952, gebürtiger Venezolaner und promovierter Politologe: Promotion 1982 an der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster. Professor für Politikwissenschaft und internationale Beziehungen an der Universität Simon Bolivar, Caracas, Venezuela. Gastforscher an der Universität Harvard 1995/96, Universität Münster 2002, Universität Siegen 2008, Universität von Connecticut 2011/12.

Zahlreiche wissenschaftliche Publikationen und Seminare zu Konfliktlösungsmechanismen, Führungsproblematik in Politik und Wirtschaft, Verhandlungen und internationale Sicherheit. Verheiratet, zwei Kinder.

E-Mail: mhaluani@yahoo.com

Makram Haluani

Erfolgreich verhandeln in den USA

Amerikanische Geschäftsgewohnheiten

Die wichtigsten *Dos and Don'ts* mit hilfreichem

Fachvokabular und nützlichen Idiomen

Herausgegeben von Ertay Hayit

Hayit, Köln

Wir freuen uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu diesem Buch,
die Sie gerne per E-Mail senden können: kontakt@usaverhandeln.de

Printausgabe: ISBN 978-3-87322-228-1
E-Book pdf: ISBN 978-3-87322-229-8
E-Book epub: ISBN 978-3-87322-230-4
E-Book mobi: ISBN 978-3-87322-231-1

Impressum:

Herausgeber: Ertay Hayit, M.A.
Autor: Prof. Dr. Makram Haluani
Redaktion: Ute Hayit
DTP: Stefan Schüller
Foto Cover: © pressmaster - Fotolia.com
Produktion: Mundo Marketing GmbH, Köln

2. Auflage 2014

© copyright 2014 Mundo Marketing GmbH, Köln

Alle Rechte vorbehalten All rights reserved

Printed in Germany



Verlag:

Hayit Medien, eine Unit von Mundo Marketing GmbH
kontakt@hayit.de www.hayit.de

Inhalt

Vorwort	6
1. Einleitung	9
2. Grundbegriffe für US-amerikanische Geschäftsverhandlungen	12
3. Allgemeine Verhandlungscharakteristika US-amerikanischer Geschäftsleute	33
4. Was man tun sollte	45
4.1 Das Eröffnen der Verhandlungen	45
4.2 Die Durchführungsphase	49
4.3 Auftreten und Kommunikation	50
4.4 Abschluss der Verhandlungen	53
5. Was man vermeiden sollte	55
5.1 Bei Eröffnung der Verhandlungen	55
5.2 Was man bei Verhandlungen unterlassen sollte	58
5.3 Unterbrechungen bei Verhandlungen	60
6. Wie man aus der Sackgasse herauskommt	62
7. Wortschatz amerikanisch-englischer Verhandlungssprache	64
8. Abkürzungen und Akronyme	109
Ausgewählte Fachliteratur zum Thema bikulturelle Verhandlungen ...	113

Vorwort

Ich war beeindruckt und spürte zugleich Neugier, als ich Dr. Makram Haluani 1986 begegnet bin. Ich war damals Chefredakteur und Verleger einer Wochenzeitung in Indianola, Iowa (USA). Ich hatte meine Bereitschaft erklärt, einer Delegation venezolanischer VIPs das wirkliche Amerika näherzubringen. Zwischen Besuchen in Washington D.C. und San Francisco landeten nun diese Venezolaner in einem Iowa-Bauernhof, suchten während der damaligen parlamentarischen Wahlen die jeweiligen Büros der Republikanischen und Demokratischen Parteien auf, sprachen und lernten Menschen aus dem Herzen Amerikas in ihren Wohnungen, Schulen und Geschäften kennen.

Makram zeigte mehrere beneidenswerte Qualitäten: ein aufgeschlossener und äußerst freundlicher junger Mann mit beträchtlichem Sinn für Humor. Ich war stark beeindruckt von seinen Kommunikationsfähigkeiten. Keine alltägliche Redewendung oder Nuance amerikanischen Sprachgebrauchs war ihm unbekannt. Was mir am besten an ihm gefiel, war sein wahrhaftes Verständnis für und Interesse an allem Amerikanischen: Politik, Gesellschaft, Kultur, Sprache, Hochschulsystem, Wirtschaft und Geschäfte machen. Er zeigte eine bemerkenswerte Einsicht in und ein kühnes Empfindungsvermögen für seine Gastgeber. Makrams Scharfsinn für alles Amerikanische war deutlich erkennbar.

Diese Züge kamen ihm sehr zugute, als er „Erfolgreich verhandeln in den USA“ schrieb. Makrams vielfache Reisen in die USA und seine umfangreichen Fachkenntnisse der amerikanischen Geschäftswelt und Politik ebneten ihm vorzüglich den Weg, dieses Buch fertig zu stellen. Aber was ihn dafür am meisten qualifizierte, waren eigent-

lich seine hervorragenden Kenntnisse des amerikanischen Charakters.

Diejenigen, die Geschäfte in den USA machen wollen, müssen wohl über amerikanische Wechselkurse, Handelsgesetze, Steuern und Tarife und einiges mehr Bescheid wissen. Aber diejenigen, die geschäftlich am erfolgreichsten mit ihren amerikanischen Partnern sein werden, sind die, die sich gut mit den amerikanischen Werten und Traditionen auskennen.

Obwohl diese Veröffentlichung recht gründlich ist, erhebt Dr. Haluani gewiss keinen Anspruch darauf, das letzte Wort über das Thema des Geschäftemachens mit Amerikanern geschrieben zu haben. Jedoch ist er sich über deren Einschränkungen bewusst, so wie Sie es sein sollen, lieber Leser. Der Autor hat sich vorgenommen, Ihnen eine Übersicht der generell akzeptierten Beschreibungen und Anmerkungen, also Allgemeinheiten, wenn Sie so wollen, zum amerikanischen Geschäftsstil zu geben. Man muss jedoch vorsichtig und kritisch sein, wenn es um Allgemeinheiten und Stereotypen geht, denn es gibt kaum einen amerikanischen Charakter. Die Werte variieren.

Außer dem gesprochenen Wort und nicht-verbale Formen der Kommunikation müssen sich angehende Geschäftspartner der Rolle, die Werte in der amerikanischen Geschäftswelt spielen, bewusst sein. Aber es existiert keine einzige Definition von Ethik, Moral, Sittlichkeit oder Werten. Im Gegenteil, manche würden sogar behaupten, dass Geschäftsethik ein Oxymoron sei.

Amerikanische Geschäftsleute unterscheiden sich in Bezug auf Alter, Hautfarbe, Geschlecht, Wohnsitz usw. Und entsprechend variieren auch ihre Werte. Manche gehen an ihre Geschäfte in einer sehr persönlichen intimen Art heran, als ob sie es mit vertrauten Freunden zu tun hätten. Für diese Geschäftsleute ist ein Händedruck so verbindlich wie ein Vertrag. Diesem Extrem auf der Wer-

teskala entspricht das Wort eines Geschäftsmannes bzw. einer Geschäftsfrau seiner bzw. ihrer Ehre, die nie angekratzt werden darf. Diese Geschäftsleute praktizieren auch sicherlich die goldene Regel: Behandle die anderen wie du behandelt werden möchtest. Andere wenden gar die goldene Regel an: Behandle die anderen wie sie behandelt werden möchten.

Auf dem anderen Extrem der amerikanischen Werteskala findet man rücksichtslose Haudrauf-Geschäftsleute, für die im Grunde das Strafrecht geschaffen wurde. Sie werden vorhersagbar und getreu ihrer Natur jede Gelegenheit – sei es legal oder illegal, ethisch oder unethisch – ergreifen, um ihre Geschäftsvorteile bzw. Privatkonten zu maximieren. Die große Mehrheit der amerikanischen Geschäftsleute ist zwischen diesen beiden Extremen zu finden und wickelt ihre Geschäfte in ethischer und ehrlicher Weise ab, auch wenn sie ihre Eigeninteressen stets im Hinterkopf hat. Vertrauen ist gut, aber Kontrolle ist besser. Ein Händedruck ist gut, aber besser ist es, ihn zu Papier zu bringen – als unterzeichnetes Dokument. Ein Vertrag entspricht gutem geschäftlichem Sinn. Ein Vertrag macht die Geschäftsbeziehung sogar angenehmer dadurch, dass er mögliche, durch unterschiedliche sprachliche und kulturelle Interpretationen entstandene Missverständnisse zu beseitigen hilft. Angehende ausländische Geschäftsleute werden herausfinden, dass das Geschäfte machen mit Amerikanern eine angenehme und gar erfreuliche Erfahrung sein kann. Es ist auch allen Geschäftsleuten unverkennbar klar, dass ihre langfristigen Interessen optimal bedient werden, wenn sie ihre Beziehung auf der Basis gegenseitigen Respekts und Vertrauens sowie der wechselseitig lohnenden Win-Win-Partnerschaft zwischen zwei Gleichberechtigten aufbauen.

Daryl Beall Mitchell

Des Moines, Iowa, USA

1. Einleitung

Vor ein paar Jahren führte ein Freund aus Venezuela die ersten Verhandlungen über den Export von Lebensmitteln in die USA – allerdings ohne große Erfahrung mit den US-Geschäftspraktiken. Von Anfang an betonte er in seinen Briefen in englischer Sprache stets sein Interesse an einem *long-term compromise*. Mehrere Briefe gingen hin und her, und die ganze Zeit über hob unser venezolanischer Freund immer wieder hervor, wie sehr ihm an diesem long-term compromise gelegen sei; ein Begriff, der seine US-amerikanischen Gesprächspartner verwirrte. Erst als er endlich den US-Amerikanern gegenüber saß und die Rede auf seine Auslegung von long-term compromise kam, wurde die Sache geklärt. Er hatte den englischen Begriff *compromise* so eingesetzt, wie er auf Spanisch verstanden wird: *compromiso*, mit der Bedeutung „Verpflichtung“. Diese direkte Übersetzung des Wortes *compromiso* ins Englische *compromise* kostete meinen venezolanischen Freund mehrere Monate mühseliger Korrespondenz und unnötiger Missverständnisse und hätte auch zum Scheitern des Geschäftes führen können.

Wie bei allen multikulturellen Verhandlungen, ist der Erfolg auch im ganz besonderen Bereich der kulturübergreifenden Geschäftsverhandlungen von der einwandfreien Kommunikation in Wort und Schrift abhängig. Im bikulturellen Rahmen ist das Beherrschen der Sprache, in der die Geschäftsverhandlungen geführt werden, für die Kommunikation unbedingt erforderlich. Fundierte Kenntnisse der Verhandlungssprache, in diesem Falle des amerikanischen Englisch, sind eine wertvolle Basis für die erfolgreiche Übermittlung unserer Ideen, Argumente und Erwartungen – und natürlich nicht zuletzt auch unserer Bedenken und Zweifel –, um Missverständnisse zu ver-

meiden und den schnellen, für alle Seiten vorteilhaften Abschluss eines Geschäftes in den Vereinigten Staaten zu sichern.

Doch ist das Beherrschen der Sprache allein keine Garantie für einen glatten und effizienten Verhandlungsablauf. Kommunikation umfasst auch das Verständnis für die Nuancen und Eigenarten, die in jeder Sprache und Kultur verwurzelt sind. Konkret gesehen: Wenn ein Ausländer an einer US-amerikanischen Universität ein Diplom erwirbt, heißt das noch lange nicht, dass er auch wie ein US-Amerikaner denkt, handelt und spricht. Das gilt natürlich auch für alle anderen Kulturen. Im bikulturellen Rahmen setzt folglich die Kommunikation auf einem höheren Niveau Verständnis für die Kultur voraus, die dem gesprochenen Wort zugrunde liegt. Man tut also gut daran, die Geschichte, die kulturelle Entwicklung und die Besonderheiten des jeweiligen Landes sowie auch Redewendungen und andere sprachliche Nuancen zu verstehen, ja man sollte sogar die einheimische Art von Humor kennen lernen. Man sollte erkennen können, worauf die Leute Wert legen, was ihnen gefällt und was ihnen missfällt. Nicht zuletzt tragen landesübliche Umgangsformen und der richtige Gebrauch von Redewendungen zur hürdenlosen und produktiven Kommunikation und letztendlich auch zum glatten Verhandlungsverlauf bei.

Dieses Buch soll Geschäftsleuten, die sich in den USA engagieren möchten, Hilfestellung geben. Es soll dazu dienen, dass sie für alle Seiten vorteilhafte Geschäftsbeziehungen aufbauen können, die auf lange Sicht ausgelegt und nicht mit einem einzigen Deal abgetan sind. Der Abschluss des ersten Geschäftes mag relativ leicht sein. Für den strategischen Geschäftserfolg in den USA ist jedoch der erfolgreiche Abschluss des zweiten, des dritten und des x-ten Geschäftes entscheidend. Das Glossar im ersten Kapitel stellt eine Reihe von Konzepten und Begriffen vor, die bei US-Verhandlungen allgemein gebräuchlich sind. Sie spiegeln sowohl die grundlegende

Mentalität als auch die sprachlichen Aspekte der US-amerikanischen Verhandlungskultur wider.

Genauso wie die Welt schon seit langem ein Markt für US-amerikanische Exporte ist, sind die USA zu einem Markt für Exportgüter aus der ganzen Welt geworden. Noch ausgeprägter als je zuvor sind die Vereinigten Staaten ein multikultureller Schmelztiegel. Dort begegnen und beeinflussen sich die unterschiedlichen Geschäftsinteressen aus unzähligen kulturellen Bereichen. Wie wichtig es ist, diese Wechselwirkungen in amerikanischem Englisch sprachlich erfolgreich zu steuern, darf kein seriöses aufstrebendes Unternehmen unterschätzen. Wenn man in der US-amerikanischen Verhandlungsterminologie versiert ist, hat man als ausländischer Geschäftspartner einen entscheidenden Vorteil.

An dieser Stelle möchte ich meinen drei amerikanischen Freunden Linden Emery, Daryl Beall und Linda Simon herzlichst für ihre Hilfe danken. Ihre wertvollen Bemerkungen und ihre fundierten Ansichten zum Thema der US-amerikanischen Verhandlungssprache haben sicherlich zum Entstehen dieses Buches beigetragen. Weiterhin möchte ich besonders darauf hinweisen, dass ich die Recherchen zu diesem Buch ohne den Zugang zu den Bibliotheken der Harvard Universität nicht so zügig hätte durchführen können. Während meines einjährigen Aufenthaltes als Gastforscher dort konnte ich mir den langjährigen Wunsch erfüllen, über den Verhandlungsstil in der US-amerikanischen Geschäftswelt gründlich zu forschen, um ein Buch darüber zu schreiben.

Makram Haluani
Köln, Caracas, 2014

2. Grundbegriffe für US-amerikanische Geschäftsverhandlungen

Wie bei allen modernen Sprachen umfasst auch im amerikanischen Englisch die Fachsprache in Geschäftsverhandlungen bestimmte idiomatische Begriffe sowie ein Fachvokabular. Ohne deren Einsatz kann keine Geschäftsverhandlung durchgeführt und zum Abschluss gebracht werden. Meistens gehen US-Geschäftsleute davon aus, dass ihre Englisch sprechenden ausländischen Geschäftspartner mit diesen Begriffen vertraut sind. Bei US-Amerikanern herrscht die Meinung vor, dass jemand, der die englische Sprache beherrscht, logischerweise auch die amerikanische Variante im Griff hat, was natürlich nicht immer der Fall ist. Man sagt, dass Engländer und Amerikaner zwei durch eine gemeinsame Sprache getrennte Völker sind. Eben dieses bekannte Sprichwort unterstreicht die wohl so oft von ausländischen Geschäftsleuten und Touristen in den USA gemachte Erfahrung, dass das Beherrschen der klassischen englischen Sprache nicht unbedingt die Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation mit US-Amerikanern ist.

Folglich ist es hilfreich, mit den gebräuchlichen Konzepten, Begriffen und Idiomen im US-amerikanischen Geschäftsleben vertraut zu sein, insbesondere mit deren Verwendung bei Geschäftsverhandlungen. Das Literaturverzeichnis am Ende dieses Buches zeigt deutlich, wie groß das Interesse an dieser Thematik ist und welche Bedeutung der sprachlichen und kulturellen Kommunikation beigegeben wird. Das Angebot an Fachliteratur spiegelt die starke Nachfrage wider. Die Kenntnis geläufiger Konzepte und Begriffe ist unverzichtbare Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftsverhandlungen auf internationaler Ebene. Wer keine Gelegenheit hat, sich eingehend mit der umfangreichen Fachliteratur zu beschäftigen,

findet im nachstehenden Glossar die Grundbegriffe und -konzepte sowie das am häufigsten eingesetzte Fachvokabular.

added value negotiations

... wollen wir nicht beide gewinnen?

Eine auf beiderseitigen Gewinn ausgerichtete und durchgeführte Geschäftsverhandlung.

afterbite

... der Nachbiss

Eine Klausel oder eine Bedingung, die meistens einem bereits abgeschlossenen Geschäft von einer Seite hinzugefügt wird, um sich durch deren Aufnahme einseitig Vorteile zu verschaffen.

anchor position

... die Ankerposition

Eine Bedingung, die als zentraler Ansatz der Verhandlungen vorgeschlagen wird – in der Regel von einer Seite. Sie dient als Ausgangspunkt der Verhandlungen und ist richtungweisend für die Strategie der vorschlagenden Seite in der Verfolgung ihres Verhandlungsziels.

back-channeling

... die Rückkopplung, aber auch parallele Verhandlungen

Das Miteinbeziehen von Personen und/oder Institutionen, die nicht direkt an den Verhandlungen beteiligt sind, um Einfluss oder sogar Druck auf die andere Seite auszuüben.

Es bedeutet auch die Einführung einer alternativen und gleichzeitig laufenden Verhandlung ohne Wissen der ursprünglichen Gesprächspartner, um sich den Erfolg der Bemühungen zu sichern.

banana-offer

... völlig Banane, dieses Angebot

Ein absurdes Angebot von einer Seite – entweder maßlos hoch oder lächerlich niedrig –, um die andere Seite auf die Palme zu bringen und den Verhandlungsprozess auf Basarniveau weiterzuführen. Ein solches Angebot kann auch dazu dienen, die Reaktionen der anderen Seite zu testen oder bewusst die Verhandlungen zu unterminieren. Auch *lowballing* oder *highballing* genannt.

baseball tactics

... *die Hochdruck-Taktik*

Eine Taktik, um die Oberhand bei den Verhandlungen zu gewinnen: entweder durch massive Druckausübung oder durch das Herumreiten auf dem persönlichen Einfluss, bis zur Androhung juristischer Schritte selbst bei Verhandlungen, bei denen es keine Grundlage dafür gibt.

basic law of negotiation

... *die Grundregel für Verhandlungen*

Nie unvorbereitet in die Verhandlung gehen. Man bereitet sich hauptsächlich auf zweierlei Weise vor: Alle relevanten Daten sammeln sowie studieren und alle möglichen und potenziell wichtigen Aspekte in Betracht ziehen.

batting a thousand

... *die 100-Prozent-Trefferquote*

Wenn man auf das Erreichen aller seiner Ziele möglichst bei einer einzigen Verhandlung zielt und hinarbeitet.

benchmarks

... *Prüfsteine*

Ausgangspunkte oder Zwischenziele, an denen man den Fortschritt oder den Erfolg misst.

blame game

... *die Schuldzuschieberei*

Dabei greift man auf meist sinnlose und frustrierende Argumente sowie endlose Diskussionen zurück, um der anderen Seite möglichst die Schuld dafür in die Schuhe zu schieben, dass die Verhandlungen aus dem Ruder gelaufen oder zum Teil gescheitert sind.

blanketing

... die Informationslawine

Die andere Seite mit vielen, zumeist irrelevanten, aber wichtig klingenden Daten überschütten, um Verwirrung und Unsicherheit hervorzurufen.

body language

... die Körpersprache

Die Gesamtheit der körperlichen nonverbalen Kommunikation in Form von Körperhaltung und Gestik, die von einer Seite bewusst eingesetzt wird, um abzulenken, nonverbale Botschaften zu übermitteln, Verwirrung oder Unruhe zu stiften und/oder die andere Seite einzuschüchtern. Auf der unbewussten Ebene vermittelt die Körpersprache mitunter auch die wahren Gefühle, unabhängig davon was man sagt.

bone-throwing

... einen Knochen/ein Bonbon hinwerfen

Konzessionen machen in nebensächlichen Aspekten, wenn eine Seite in einem Punkt nachgibt als Belohnung für ihre flexible Haltung, entweder als positive Geste zum Auftakt oder zum Abschluss der Verhandlungen.

bottom line

... unterm Strich

Die Quintessenz der jeweiligen Verhandlungsziele. Dieser Begriff umschreibt häufig auch das Fazit aller Geschäftsbestrebungen: den Nettogewinn.