

IWRZ

Zeitschrift für Internationales Wirtschaftsrecht
6/2023 | Seiten 249–300

Kilian Bälz

Was heißt interkulturell verhandeln?

Editorial



„Business Knigge für Asien“, „Arabisch verstehen lernen“, „Erfolgreich Verhandeln in Südamerika“. An Ratgebern und Seminaren zum Verhandeln mit internationalen Partnern mangelt es nicht. Aber helfen die Ratschläge zur lokalen Geschäftskultur in der Praxis wirklich weiter? Welches Liefergeschäft kam nicht zum Abschluss, weil der Verkaufs-

leiter Asien mit den Lehren des Konfuzianismus nicht hinreichend vertraut war, welche Finanzierungsrunde mit einem Investor aus Dubai ist schon daran gescheitert, dass die Verhandlungsführerin die fünf Säulen des Islam nicht richtig memoriert hatte?

Gewiss: Allgemeinbildung ist nie verkehrt, und eine Grundkenntnis historischer und politischer Fakten schadet nicht, auch nicht bei Vertragsverhandlungen. Zu wissen, welche historischen Ereignisse prägend sind, wie über sie politisch diskutiert wird und sich zu vergegenwärtigen, wie sie Entscheidungen determinieren, ist zweifelsohne wichtig. Das gilt im Inland wie im Ausland. Aber am Verhandlungstisch einer Transaktion sitzen nie die Vertreter von Weltkulturen. Wir verhandeln mit konkreten Menschen, die gerne in ihrer Individualität wahrgenommen werden wollen. Niemand hat Lust, in ein kulturelles Schema gepresst oder auf seine Herkunft reduziert zu werden. Auch gut gemeinte Komplimente, wie etwa Deutsche seien stets pünktlich und fleißig, Weltklasse im Fußball und in der Autoproduktion – ehrlich gesagt: das nervt doch nur. Und welcher Japaner erwartet wirklich, in einer internationalen Verhandlung von einem ausländischen Geschäftspartner mit traditioneller Verbeugung begrüßt zu werden? Im Zweifel hat er sich ja den ausländischen Partner selbst ausgesucht. Auch konservative Geschäftsleute aus den arabischen Golfstaaten haben mit Frauen in westlicher Businessgarderobe in aller Regel kein Problem: Gutgemeinte interkulturelle Ratschläge reproduzieren oft nur Klischees.

Die grundlegenden Erfolgsfaktoren für internationales Verhandeln sind vielmehr einfach: in der Sache gut vorbereitet, ausgeschlafen, in der Verhandlung selbst konzentriert, zugewandt, sachorientiert und flexibel und mit einer guten Portion Empathie für die Gegenseite. Das ist schon schwer genug in vielen Situationen.

Aber heißt das, dass Verhandlungen damit auf der ganzen Welt gleich ablaufen? Gibt es heute eine globale Geschäftskultur, mit Englisch als Vertragssprache und dem Leitbild der Harvard-Methode als Verhandlungsstil („Getting to Yes“)? Sind kulturelle Differenzen insgesamt obsolet? Dem ist nicht so. Zwar gibt es sicher auf vielen Gebieten eine Konvergenz. Internationale Finanzierungsverträge sehen in Brasilien nicht wesentlich anders aus als in Vietnam oder Angola. Die Schriftsätze in einem Schiedsverfahren sind ähnlich strukturiert, unabhängig davon, ob die Schiedsinstitution in London, Paris oder Hongkong sitzt. Gleichwohl gibt es in Verhandlungen ganz erhebliche Unterschiede, die sich nicht nur durch die oft betonte Wasserscheide „Civil vs Common Law“ erklären lassen. Diese Differenzen sind auch weniger in der von interkulturellen Coaches so gerne betonten Geschäftsmentalität begründet als in der Konfiguration der spezifischen Verhandlungen und der Kommunikation zwischen den Verhandlungspartnern. In einer Welt, die politisch und wirtschaftlich immer fragmentierter und multipolarer wird, treten diese Unterschiede stärker in Erscheinung. Es gibt unterschiedliche Wirtschaftssysteme, die im Wettbewerb stehen, und das ist wichtiger als die persönliche Prägung einzelner Akteure.

In der konkreten Verhandlungssituation ist die Frage zentral, wer eigentlich mit wem in welcher Eigenschaft über was verhandelt. Entscheidend ist, wie die Gegenseite aufgestellt ist. Hier gibt es in der Tat große Unterschiede. Jeder Verhandlungspartner, jede Verhandlungssituation ist anders. Und hier kann es in der Tat eine große Rolle spielen, in welchen Rahmen die Verhandlungen eingebettet sind.

Ingenieure oder Betriebswirte treffen Entscheidungen anders als Juristen. Zivilisten verhandeln anders als Militärs. Soll ein streitiger Projektvertrag nachverhandelt werden, wird einen Ingenieur eine Lösung überzeugen, die technisch machbar ist und im Budget liegt. Was der Vertrag sagt, ist erst einmal zweit-

rangig. Die technische und kommerzielle Machbarkeit haben Vorrang vor der formalen Vertragstreue. Wenn in einem Land wie Ägypten im Management Ingenieure dominieren, werden Probleme anders gelöst als in der alten Deutschland AG, wo promovierte Juristen gerne über die Auslegung einzelner Vertragsklauseln streiten (oder das jedenfalls früher gerne getan haben). Präsentiert die Finanzchefin der Gegenseite ein Excelsheet, sind Ausführungen zur höchstrichterlichen Rechtsprechung als alleinige Replik wenig hilfreich. Wer in Programmiersprachen denkt, liest keine langen juristischen Memos. Diese professionelle Prägung ist im Rahmen einer geschäftlichen Verhandlung im Zweifel sehr viel wichtiger als eine landesspezifische Geschäftsmentalität.

Hinzu kommt: Eigentümer verhandeln anders als Emissäre. Sitzt die Unternehmenseigentümerin selbst am Tisch, wird sie oft ein Interesse daran haben, Entscheidungen vor Ort zu treffen und zu fixieren. Die Verhandlung eröffnet ein Fenster, das den Durchbruch auch bei verfahrenen Themen ermöglicht. Anders etwa, wenn Emissäre mit begrenzter Verhandlungsvollmacht die Gegenseite vertreten: Verhandelt der Repräsentant einer chinesischen Staatsbank über das Sicherheitenpaket einer Projektfinanzierung im Irak, ist seine Aufgabe, einen Vorschlag für das bankinterne Credit Committee zu erarbeiten. An einen konkreten Abschluss vor Ort ist überhaupt nicht zu denken. Die Verhandlung hat vielmehr Explorationscharakter und soll in erster Linie Informationen und Optionen erzeugen. Das Ziel ist, eine detaillierte Entscheidungsvorlage für ein Gremium zu erstellen. In der Verhandlung vor Ort wird nichts entschieden.

Diese Beispiele zeigen, dass es doch so etwas wie eine Verhandlungskultur gibt, die aber sehr viel stärker von der Konfiguration des Verhandlungspartners (und dem wirtschaftlichen Umfeld, in dem er agiert) abhängt als von der im „Business Knigge“ so

gerne beschworenen Geschäftsmentalität. Wirtschaftssysteme stehen im Wettbewerb. In manchen Ländern prägen Oligarchen oder die Militärwirtschaft den Stil geschäftlicher Verhandlungen. In einer eigentümergeleiteten Wirtschaft gibt es in den meisten Unternehmen die Schlüsselperson, auf die alle Entscheidungen zulaufen. Dort wird ganz anders verhandelt (und entschieden) als wenn jede Vertragsklausel unter Gremienvorbehalt steht. Und wer sein Verhandlungsergebnis immer von einem Inhaber oder Gremien absegnen lassen muss, erscheint im Verhandlungsverlauf leicht als notorisch unzuverlässig – wird doch das in der letzten Runde vermeintlich erzielte Ergebnis immer wieder revidiert. Das aber hat nichts mit dem kulturellen Hintergrund des Verhandlers zu tun. Es liegt nicht an einer fehlenden „Kultur“ der Vereinbarungstreue oder einer „Mentalität“, der Pünktlichkeit fremd ist. Der Grund sind die Rahmenbedingungen, unter denen die Verhandlungen stattfinden – etwa die eingeschränkte Verhandlungsvollmacht, der Gremienvorbehalt oder ein Letztentscheid der Eigentümer. Die Rahmenbedingungen und nicht die individuelle Prägung der Akteure determinieren den Ablauf der Verhandlungen.

Ein kulturelles Verständnis kann daher ein Schlüssel zum erfolgreichen Verhandeln sein. Entscheidend ist der Versuch zu verstehen, wie die Gegenseite Entscheidungen trifft, welche Ziele und Spielräume die Verhandlungspartner haben. Es reicht nicht, kulturelle Klischees aus Kurzreiseführern zu reproduzieren und auch interkulturelle Sympathien allein führen in einer globalen Welt nicht zum Vertragsabschluss. Entscheidend ist der Versuch, ein Verständnis für die Interessen und Entscheidungsprozesse der Gegenseite jenseits kultureller Klischees zu entwickeln – Empathie ist Arbeit.

RA Dr. Kilian Bälz LL.M. (London), Berlin und Kairo