

Cultural Interviews with German-Speaking Professionals

Transcripts and Translations

Orlando R. Kelm

University of Texas at Austin

<http://www.laits.utexas.edu/orkelm/german/index.html>

The following transcriptions and translations accompany the video clips that are part of the Cultural Interviews with German-Speaking Professionals. The current transcriptions and translations have been updated by Marc Rathmann and Kerstin Somerholter.

Negotiation Practices with North Americans

Updated: August 2007

Negotiation #1

Prior to actual negotiations it is important to conduct initial fact-finding of information.

What is your normal pattern of initial research and fact-finding? How do you modify this pattern when negotiating with North Americans?

What is your perception of a North American's pattern of initial research and fact-finding?

Vor den eigentlichen Verhandlungen ist es wichtig, Informationen und Fakten festzustellen und zu sammeln.

Wie gestalten Sie diese anfänglichen Recherchen und die Faktenfindung?

Verändern Sie Ihr Verhalten, wenn Sie mit Nordamerikanern verhandeln?

Wie würden Sie das Verhalten der Amerikaner in dieser Anfangsphase der Informations- und Faktenfindung beschreiben?

Philipp Burgtorf

In der Vorbereitung von Verhandlungen mit amerikanischen Geschäftspartnern habe ich die Erfahrung gemacht, dass Amerikaner häufig sehr gut recherchieren, ihre Zahlen, ihre Fakten, dass sie aber im Endeffekt mehr Betonung legen auf die Taktik, auf die Verhandlungstaktik, auf die Interessenlage des Verhandlungspartners, während Deutsche häufig dieses taktische Element unterschätzen und demgemäß auch in ihrer Vorbereitung der Verhandlung, die das Element der Zahlen und Fakten, Sammlungen und Analysen überbewerten bzw. mehr Zeit darauf verwenden als darauf zu überlegen, wie sie eigentlich diese Fakten und Daten benutzen werden, also für welche – ja - Argumente, für welche Interessenvertretung sie sie verwenden werden, und das führt häufig dazu, dass in der eigentlichen Verhandlung am Beginn, wenn die Fakten präsentiert werden, sich der Deutsche verliert in der Genauigkeit und Präzision der Zahlen und Fakten, die er vorbereitet hat, während der Amerikaner im Grunde nur auf das Fazit hinweist und sagt...gar nicht in die Details geht, sondern mehr sich auf die Argumentation konzentriert, wofür er denn die Zahlen benutzen wird in der Verhandlung.

During the preparation for the negotiations with American business partners, I have learned that Americans do thorough research about their data and facts. But ultimately their emphasis focuses more on tactics, negotiation tactics, and on the interests of the business partner, whereas Germans very often underestimate this strategic element. Therefore, they overestimate the aspect of the data, facts, compilations, and analysis during their preparations for the negotiations. More time is being spent on that instead of focusing their thinking on the argumentation and interests for which they are actually going to use these facts and data. The consequence is that the Germans lose themselves in the exactness and precision of the numbers and facts that they have prepared, while the Americans basically point out the result, don't go into details, and focus more on the argumentation of how they are going to use the data during the negotiation.

Carsten Christiani

Was ich in der Verhandlungen mit Amerikaner auf jeden Fall anders machen würde als sonst ist, dass ich noch viel, viel intensiver sämtliche rationalen und logischen Fakten überprüfen würde, dass ich vorher hingehe und mir überlege, was sind die Alternativen dazu, in welcher Richtung kann alles, was man irgendwo an Gewinnverhandlung, an logischen Fragen „aufpoppen“ kann, gehen. Das Zweite ist, noch viel mehr als bei anderen würde ich versuchen, dass ich der bin, der über die Agenda bestimmt, einfach, weil auch das einen sehr großen Einfluss auf den logischen Verhandlungsstil hat und letztenendes würde ich auch versuchen gerade bei Amerikanern die Verhandlung so zu gestalten, dass ein gewisser Zeitdruck da ist, damit das Spiel für beide ausgeglichen ist. Beide Seiten müssen das logische Spiel spielen und dementsprechend Zeitdruck, je mehr desto besser. Ansonsten von der Vorbereitung her würde ich noch mehr als in anderen Kulturen darauf Wert legen, dass ich mit einer guten Laune und sehr enthusiastisch hereingehe und einfach die relativ oberflächliche, aber sehr, sehr freundliche Zusammenarbeit auch auf der Ebene mitspielen würde, damit der ganze Prozess sehr schnell und reibungslos vor sich gehen kann.

What I would certainly do differently in negotiations with Americans is the following: I would verify thoroughly rational and logistic facts, and I would think about the alternatives ahead of time, about the direction that I can go regarding questions in negotiations about profits. Secondly, I would try even harder than in negotiations with others to determine the agenda because this has a big impact on the logical negotiation process. Lastly, especially with Americans, I would try to conduct the negotiations in a way that they are under a time limit, so that the game is balanced fairly. Time limits are necessary because both parties have to play the logical game. Regarding the preparation of the negotiations, I would even more than with other cultures make sure, that I enter them in a good mood and very enthusiastically and that I would play along in the relatively superficial but very friendly cooperation on this level, so that the process can start very quickly and smoothly and without any problems.

Tanja Dreilich

Was bei den...ja...Verhandlungen mit Amerikanern extrem wichtig ist, ist, dass man sich sehr, sehr sorgfältig vorbereitet und zwar in dem Sinne, dass man einen kompletten „*business case*“ vorbereitet. Also, alle anderen müssen klar gelegt sein, die in diesen „*business case*“ eingehen, und es muss das Ergebnis feststehen. Amerikaner fokussieren darauf, das „*big picture*“ zu bekommen, das große Bild, und sie sind nicht zufrieden, wenn man ihnen nur Teilaspekte präsentiert. Sie denken in Szenarien. Man muss immer verschiedene Optionen schon vorher vorbereitet haben, so dass man dann ganz flexibel in der Verhandlung reagieren kann. Und sie schätzen es sehr, wenn man es sorgfältig durchdacht hat und ihnen eine Handlungsempfehlung geben kann, im Unterschied zu Deutschen, die sind sehr, sehr detailversessen und gehen eben sehr, sehr stark in die Tiefe. US-Amerikaner wollen wirklich diesen „*big picture*“, diesen großen Überblick und orientieren sich dann daran.

Very important for negotiations with Americans is a very thorough preparation, meaning that a complete “business case” should be prepared. Everything

which is part of the business case has to be clarified, and the result has to be clarified. Americans focus on the big picture, and they are not satisfied if they are being presented only partial aspects. They think in scenarios. Different options should be prepared ahead of time so that flexibility during the negotiation is facilitated. They appreciate it very much if everything is prepared thoroughly and if an advice can be given. This is different from Germans: They are very detail-oriented and they like to go into depth. U.S. Americans are very interested in getting the big picture, this big overview, and that's what they take interest in.

Maximilian Dressendörfer

Was Verhandlungsführung mit amerikanischen Geschäftspartnern betrifft, ist es aus meiner Erfahrung wichtig, eine persönliche Beziehung oder einen Kontakt zu dem Gesprächspartner erst aufzubauen, in dem man Themen findet, die vielleicht auch die andere Seite interessieren, damit man sich vor dem eigentlichen geschäftlichen Zweck vielleicht in einem persönlichen Austausch etwas näher kommt. Das ist in Deutschland nicht so üblich oder vielleicht auch nicht so nötig wie mit amerikanischen Geschäftspartnern.

Regarding negotiations with American business partners I find it important to establish a personal relationship or contact with the other party first, to find topics that might be of interest for the other party, and to get to know each other better before the negotiations start. That's not a common practice in Germany or maybe it is not as necessary as with American business partners.

Bettina Hädrich

Ich verhandle mit Partnern, mit Kollegen aus meiner Firma, aus der Firma, für die ich arbeite um Geschäftsprozesse, und hier versuche ich zunächst einmal, versuche ich die Fakten zu sammeln, vor dem Hintergrund.

Wenn ich in eine solche Verhandlung einsteige, möchte ich alle Fakten für mich gesammelt haben. Wir versuchen hier in Europa, in Deutschland häufig während der Verhandlung die Fakten zusammenzutragen. Wir haben häufig ein anderes Vorgehen in der Verhandlung und versuchen Lösungen in der Verhandlung zu finden.

Mit meinen Partnern aus Amerika verlaufen die Verhandlungen häufig anders, die Diskussionen anders. Hier sehe ich als Vorteil, mit den Fakten in das Gespräch zu kommen, und auch eher eine Lösung für das Gespräch vorbereitet zu haben. Das erleichtert die Diskussionen und auch den Prozess, um auf eine gemeinsame Lösung oder auf einen, ja, gemeinsamen Nenner zu kommen.

I have negotiations with business partners, colleagues from the company I work for. We discuss business processes. At the beginning stage, I try to gather the facts. When I enter negotiations I want to have all the facts that I need. Here in Europe, Germany, we try very often to gather the facts during the negotiations. Very often we have a different procedure for negotiations and we try to look for solutions during the negotiations. Negotiations and discussions with partners from America usually are different. I see a big advantage in bringing facts and possible solutions into the meeting. This

makes the discussions and the process easier in order to find common grounds.

Benjamin Körber

Also, die Vorbereitung auf einen Geschäftstermin mit Amerikanern unterscheidet sich nicht von der Vorbereitung mit anderen, zu anderen Geschäftsterminen. Das liegt daran, dass die Vorbereitung stark technisch fokussiert ist. Meine Vorbereitung besteht darin, jedes Detail eines bestimmten Teiles zu kennen, was dann technisch durchgesprochen werden muss. Die technischen Fakten sind logischerweise unabhängig davon, wer mein Gegenüber ist. In der Art der Besprechung gibt es jedoch große Unterschiede. Es ist so, dass der Amerikaner sich nicht so sehr auf die technischen Feinheiten fokussiert, sondern eher auf das Drumrum. Er möchte, dass es funktioniert, wie es funktioniert ist dem Amerikaner eher egal als anderen Verhandlungspartnern. Die Vorbereitung jedoch auf so ein Gespräch ist komplett gleich.

Well, the preparation for a business meeting with Americans does not differ from the preparation of other business meetings. That's because the preparations focus strongly on technical matters. My own preparation consists of knowing every detail of a certain aspect, which is then discussed on a technical level. The technical facts are of course independent from who is the business partner. In the type of discussion, there are big differences. It is more likely that the American does not focus as much on the technical details, but rather focuses on what's around it. He/she wants that it works. The Americans does not care how it works as other business partners do. The preparation for such a conversation, however, is completely the same.

Martin Ott

Meiner Meinung nach macht es keinen Unterschied in den Vorbereitungen für Business-Verhandlungen, ob es sich jetzt um amerikanische Businesspartner, um lateinamerikanische, um europäische. Es ist immer sehr wichtig, und ich denke, zumindest in unserem Geschäft, wo wir international sehr, sehr homogene Marktsituationen eigentlich haben, ist es nicht entscheidend, sich besonders anders auf die Amerikaner vorzubereiten. Es ist wichtig – man muss immer vorbereitet sein bei den Amerikanern. Es ist natürlich entscheidend, es kommen oft Fragen speziell nach Zahlen und nach Fakten, auch schon gleich vorneweg ohne die übliche Anbahnungsphase, dass man diese parat hat und dort schnell reagieren kann, aber sonst denke ich nicht, dass es Besonderheiten gibt in der Vorbereitung – Research – mit Amerikanern.

In my opinion it does not make a difference how you prepare for business negotiations, no matter if you do business with Americans, Latin Americans or Europeans. It is always important. And I think, especially in our type of business where worldwide homogeneous market situations exists, it is not decisive to prepare differently for Americans. One should always be prepared with Americans. Of course, it is important, right from the beginning there are frequently questions about data and facts, even without the usual getting-to-know phase. One should have those facts ready and be able to react.

Otherwise I don't think that there are distinctions concerning preparations that have to be made when dealing with Americans.

Negotiation #2

We hear a lot about win-win approaches to negotiations. How much of your approach to negotiation generally is within the mindset of win-win? How do you modify this approach when negotiating with North Americans? What is your perception of a North American's approach towards having a win-win mindset?

Man hört heute viel über Situationen mit Gewinn für beide Seiten, sogenannte "win-win situations". Wieviel von Ihrer Verhandlungsweise richtet sich generell nach dieser „win-win“-Mentalität? Inwiefern verändern Sie Ihre Verhandlungsweise, wenn Sie mit Nordamerikanern verhandeln? Was ist Ihre Wahrnehmung der Verhandlungsweise der Nordamerikaner bezüglich dieser „win-win“-Mentalität?

Erik Boos

Die „win-win“ Mentalität in USA und Kanada ist auf alle Fälle da, das konnten wir auch merken. Man kann es nicht verallgemeinern, das ist nicht bei jedem so, dass der Gedankengang eben der ist, "Wie kann ich beiden Seiten irgendwo einen Vorteil verschaffen?", aber tendenziell ist das schon der Fall. Es gibt den einen oder anderen, der eben versucht, das Maximum für sich herauszuholen und die andere Seite dabei komplett zu vergessen, der dabei auch sehr aggressiv vorgeht und eben versucht mit Wettbewerbsprodukten beispielsweise, und Preisen, die er dort angeblich verhandelt hat, eben das Maximum rauszuholen. Aber tendenziell würde ich schon sagen, ist das Augenmerk auch darauf zu schauen, dass beide Seiten profitieren. Wenn ich das, und das ist vielleicht ganz interessant wiederum mit Deutschland, wo wir auch Geschäfte machen, vergleiche, dann ist diese „Win-Win“ Mentalität sogar in den USA wesentlich mehr ausgeprägter als in Deutschland. In Deutschland kommt es gern mal vor, dass dann ein Kunde versucht eben beim Special, das man gemacht hat, wo man eh schon bei 50 Prozent vom Preis ist, eben noch mal 50 Prozent rauszuholen, das ist relativ störend, aber das ist ein ganz klarer Unterschied, und ich denke der wird sich gerade auch aufgrund der wirtschaftlichen Situation, in der wir heute in Deutschland sind, noch verschärfen sogar. In Amerika kann ich nicht absehen, dass das in die gleiche Richtung geht.

The "win-win" mentality is absolutely present in the U.S.A. and in Canada, this was very noticeable. One should not generalize, it is not true that everyone's way of thinking is "How can I create an advantage for both sides?", but the tendency goes into that direction. One or another tries to achieve the maximum for himself by proceeding aggressively and exerting pressure hinting at competitors' products and allegedly negotiated prices. But in general I would say that the focus is on making sure that both parties benefit (from the business deal). If I compare this with Germany, where we do business as well, I would say that the win-win mentality is even much more present in the U.S.A. than in Germany. In Germany, a customer tries once in a while to get a 50% discount for a special, even though they have already

received a 50% discount. That is very annoying but a big difference. I believe that this will even increase due to the present economic situation in Germany. I cannot imagine that this will go into the same direction in America.

Philipp Burgtorf

In meiner Erfahrung sind die Amerikaner ständig geprägt in der Vorbereitung und Durchführung der Diskussion, oder der Verhandlung, ständig geprägt von dem zumindest nach außen bekundeten Wunsch und Willen, einen „win-win“ zu kreieren. Das heißt, sie werden sowohl in der Vorbereitung der Verhandlung, als auch in der eigentlichen Verhandlung auch diesen Begriff des „win-win“ viel, viel, viel benutzen, sei es um den Eindruck zu vermitteln, dass der Gegenüber auch was davon haben soll, sei es, weil sie ernsthaft in der Kundenbeziehung darauf Wert legen, dass eine „win-win“ Situation geschaffen wird, die die Grundlage einer nachhaltigen, langfristigen Beziehung sein kann. Der Deutsche hingegen, es sei denn, er wäre ausschließlich in der, im Kundenmanagement tätig *Key Account Management* beispielsweise der Deutsche hingegen wird im Zweifel aus *Political Correctness*, also „weil man das halt so tut“ sich versuchen, daran zu erinnern „wir müssen auch ein „win-win“ kreieren,“ wird aber im Endeffekt häufig, das ist sehr klischeehaft gesprochen, wird häufig sagen „Was hab ich davon“ und wird praktisch als...nicht als Hintergedanken, als „*Afterthought*“ also sozusagen Postfaktum noch einmal überlegen: „Hat denn auch mein Gegenüber was davon, von dieser Verhandlung oder vom Verhandlungsergebnis.“ Also der Amerikaner ist dort sehr viel stärker in der Vorbereitung und auch explizit in der Verhandlung selbst geprägt, von dem Anliegen für sein Gegenüber auch einen Gewinn herauszustellen.

In my experience, Americans frequently have the openly expressed desire and will to create a “win-win” situation. This shows in their preparation and execution of the discussion or negotiation. This means that they use this term “win-win” ver often during the preparation of the negotiation, as well as during the negotiation itself. Maybe they want to convey the impression that the other party can also profit from this deal. The reason why a win-win situation is so important to them is because they are seriously interested that their relation with the customer is going to be the basis for a long-term relationship. The Germans, however, provided they are mainly responsible for customer management, e.g. key account management, will try to remind himself of having to create a “win-win” situation. However, they do that because of political correctness, that is what you are supposed to do. In the end, though, they will often ask themselves: “How am I going to profit from this?” and will lastly think how the other party can profit from these negotiations, as well as from the end result. Well, in the preparation and the negotiation phase, the Americans involve themselves much stronger in the effort to point out a benefit for the other party.

Tanja Dreilich

Was ich sehr an den US-amerikanischen Kollegen schätze, und sicherlich ist das auch eine Mentalität, die einem Deutschen sehr liegt, das ist diese „win-win“ Mentalität, die auf Fairness geht, also das Ganze ist eine faire Verhandlung, es werden Tatsachen ausgetauscht, und jeder soll einen Vorteil aus dieser Verhandlung ziehen. Es gibt ein

„Code of Conduct“ im Hintergrund, der die Fairness dieser Verhandlung umgibt, im Vergleich, beispielsweise, zu Hongkong-Chinesen. Da geht es um, wer ist der Stärkere in der Verhandlung, es werden auch teilweise Argumente aufgebracht, die nicht realistisch sind oder im Vergleich zum Beispiel mit Südeuropäern, mit Italienern, Spaniern, da wird man versucht, immer auf die eine Seite zu ziehen, da gibt es nur eine...sozusagen einen Gewinner, und das Problem bei diesen anderen Mentalitäten ist, dass man sehr schnell, weil jeder versucht der Stärkere zu sein, und es gibt keinen Kompromiss und keinen *Consensus*, dass beide Partner in eine „Lose-Lose“ Situation geraten. Das habe ich also bei meinen US-Kollegen immer sehr geschätzt, dass sie trotzdem um einen Ausgleich bemüht sind, natürlich nur dann auch, wenn sie einen signifikanten Vorteil haben.

What I appreciate very much about American colleagues is their mentality, a “win-win” mentality, which is based on fairness. The negotiations are fair, facts are being exchanged and everyone should benefit from the negotiations. There is a “code of conduct” in the background that governs the negotiations. This is different, for example, with Hong Kong Chinese. With them, it is all about who is the stronger person in the negotiations. At times, arguments are being raised which are not realistic. In comparison with South Europeans as well - Italians, Spaniards - they always try to pull you to their side. There, you only have a winner and the problem with those other mentalities is that both parties very quickly end up in a “lose-lose” situation because there are no compromises, no consent. Everyone tries to be the stronger negotiator. That is what I always appreciated a lot about my U.S. colleagues, that they make every effort to create a balance, but of course, only if they have a significant advantage from it.

Benjamin Körber

Diese Einstellung, dass beide Geschäftspartner von einer bestimmten Situation, von einem bestimmten Geschäft profitieren sollen, ist deutlich ausgeprägter bei Amerikanern als bei anderen Nationen. Es gibt viele Nationen, vor allem Deutsche und Tschechen, die sich ganz klar an vorgegebene Regeln halten und nur das Ziel haben, die eigenen Ziele umzusetzen. Amerikaner, wiederum, sind auch gerne bereit, von vorgefertigten Handlungsrichtlinien abzuweichen, damit der Partner, der Geschäftspartner, an dem Geschäft Spaß hat, und auch wirtschaftlichen Erfolg hat. Der wirtschaftliche Erfolg wird bei dem Amerikaner mehr dem Partner zugestanden als bei anderen Nationen.

The attitude that both business partners should profit from a certain situation, from a certain business deal, is much more dominant with Americans than with other nations. There are many nations, above all Germans and Czechs, who stick absolutely to the rules. Their only objective is to reach their own goals. Americans, on the other hand, are more willing to deviate from pre-set negotiation rules, so that the business partner can enjoy the deal and can achieve economic success. Americans concede economic success more to the partner than do other nations.

Marco Vietor

Okay, ja, eine der, glaub ich, größten Erfahrungen, die ich zumindest persönlich gemacht habe, ist, dass die Suche nach „win-win-Situationen“ in der Verhandlung mit Nordamerikanern also ganz besonders wichtig ist. Mein persönlicher Eindruck ist, dass das in Deutschland gar nicht so sehr ein Thema ist, sondern dass man durchaus in Verhandlungen zwei Gesprächspartner hat, die jeder ihre eigene Position vertreten und wenn zufälligerweise diese beiden Interessen in die gleiche Richtung laufen, dann ist das schön. Wenn nicht, dann versucht man, irgendwie zu einem Kompromiß zu kommen, und in allen Verhandlungssituationen, die ich erlebt habe - mit nordamerikanischen Verhandlungspartnern – ging es eigentlich sehr stark darum, eine Konstellation zu finden, wo beide Seiten einen positiven Nutzen aus der Verhandlung ziehen, und wo beide Seiten quasi zu einem „win“ aus der Verhandlungssituation hinausgehen können. Das finde ich persönlich sehr angenehm, aber es ist auf jeden Fall eine Erfahrung, die glaube ich, man in diesem Kontext ganz besonders macht, weil man es aus dem deutschen, aus dem deutschen Umfeld so auf die Weise nicht unbedingt gewohnt ist, dass es so sehr darauf ankommt, eine „win-win-Situation“ auch herzustellen.

Okay, well, for me personally one of the most important experiences I had when negotiating with North American business partners was that the search for a “win-win” situation was very important. It is my personal impression that this is not as important in Germany. It is rather the case that there are two negotiation partners of whom each one represents their own position and, if by any chance these two positions go into the same direction, that creates a good outcome. If not, one tries to achieve a compromise. In every negotiation with North American business partners that I was part of, it was always about finding a constellation for both parties to benefit from the negotiations and that both parties could leave the table as winners. I find this very pleasant. In Germany, this is something that you are not used to, that it is so important to create a win-win situation.

Negotiation #3

All negotiations include an initial phase where the parties involved encounter certain resistance from the other side. Based on your personal observations, what are some of the reasons why this resistance exists? In what way is the resistance the same or different when dealing with North Americans?

Alle Verhandlungen haben eine Anfangsphase, bei der die beteiligten Parteien auf bestimmten Widerstand von der anderen Seite stoßen. Was sind Ihren Erfahrungen nach die Gründe für diesen Widerstand? Inwiefern ist der Widerstand ähnlich oder unterschiedlich, wenn Sie mit Nordamerikanern verhandeln?

Tanja Dreilich

Ja, okay, Widerstand. Der Vorteil mit US-amerikanischen Kollegen ist der, dass Deutsche wie auch US-Amerikaner eine direkte Kommunikation pflegen, so dass man einen Widerstand, eine Spannung in einer Verhandlung, in einem Gespräch sehr, sehr

schnell feststellt. Und wenn man es direkt feststellen kann, kann man natürlich auch überlegen, welche Maßnahmen man ergreift, um diesen Widerstand aufzulösen. Und das Positive daran ist, dass US-Amerikaner in der Regel relativ nüchtern sind in einer Fachdiskussion. Es ist nicht soviel Emotion dabei, beispielsweise mit Südeuropäern Italienern, Spaniern, da gibt es extrem viele Emotionen oder auch bei Südamerikanern, die es sehr, sehr schwierig machen, so einen Widerstand aufzulösen, oder das Beispiel, das klassische sind Asiaten. Ich weiss von Hongkong-Chinesen oder auch von Chinesen aus Shanghai, Kollegen von mir, es ist sehr, sehr schwer festzustellen, was die Ursache für ihren Widerstand ist. Man spürt einen Widerstand, aber man kann keine „*root cause*“ machen, man findet nicht heraus, was die Ursache für den Widerstand ist. Und meine US-Kollegen sind in der Lage, einem direkt zu sagen, was sie stört, und dadurch kann man angreifen...das Problem und kann den Widerstand auflösen.

Well, resistance. The advantage with U.S. Americans is that Germans, just as U.S. Americans prefer direct communication, so that resistance, tension during a conversation can be detected very early. And if you find out, you can think about what measures to take in order to resolve this resistance. It is a good thing that Americans are usually very objective during a professional discussion. There are less emotions present than, e.g., with South Europeans, Italians, Spaniards. With them, there are many emotions involved. South Americans make it very difficult to resolve such resistance. A classic example is the Chinese from Hong Kong or from Shanghai. It is very difficult to figure out what the reason for their resistance might be. One feels the tension and one cannot find out what causes the resistance. And my U.S. colleagues are able to tell me straight forward what bothers them, and then we can start to resolve the problem and dissolve the resistance.

Maximilian Dressendörfer

Ich denke, es ist im Bezug auf amerikanische Geschäftspartner sehr wichtig gewesen, wie ich zunächst erklärt habe, dass man einen persönlichen Kontakt überhaupt erst findet, dass die emotionale Ebene zunächst angesprochen wird, und das kann auch auf eine freundliche, scheinbar für uns Europäer wohl auch eher oberflächliche Weise geschehen, aber das sorgt dafür, sagen wir mal, die Bereitschaft gegenseitig, wenn eine konstruktive, wir nennen es auch eine „*win-win*“ Situation, auf eine konstruktive Verhandlung zuzusteuern größer ist. Wenn das nicht gegeben ist, kann ich mir gut vorstellen und habe es auch erlebt, dass eine Blockade auftritt, weil man eben vielleicht auch nicht diesen Punkt erreicht hat, bei dem vertrauensvoll man sich begegnet und sagen wir mal, nicht eine versteckte Agenda vermutet und insofern nicht offen auf die Dinge zusteuert. Grundsätzlich würde ich sagen, dass die Deutschen sehr lösungsorientiert sind und deshalb immer versuchen werden, auch eine Lösung in einer Verhandlung zu finden Insofern gibt es im Grunde nur einen Punkt, warum ich glauben würde, dass es so in der Art Widerstand gibt oder eine stockende Verhandlung gibt. Das kann dann auftreten, wenn, sagen wir mal, da noch eine Machtbalance erst noch geklärt werden muss, und sagen wir mal, dass das nicht partnerschaftlich gesehen wird, sondern sich einer der Verhandlungspartner in der Stärke sieht und den andern in der Schwäche sieht, das aber nicht auf beiden Seiten so geteilt wird und vielleicht auch nicht richtig ist. Das ist mit Amerikanern, denke ich,

zu lösen. Es gibt andere Länder, die sind da schwieriger, also mit Franzosen fällt das regelmäßig schwieriger als mit amerikanischen Geschäftspartnern.

I believe it is very important to establish a personal relationship with American business partners, as I said before, to find a personal access so that the emotional issue is being addressed first. This can happen on a friendly level, though perceived by us Europeans as rather superficial. But this shows the willingness on both sides to create a constructive or let's say a "win-win" situation that is geared towards constructive negotiations. If this is not present, I can very well imagine, and I have experienced it, that a deadlock emerges, because the level of trust has not yet been reached at which one meets without being suspicious of a hidden agenda and therefore does not go into the negotiations without reservations. In general, I would say that the Germans are very result-oriented, and that's why they always try to find a resolution during negotiations. Therefore, there is just one reason that makes me believe that this kind of resistance or dragging out the negotiations exists. This can happen, e.g., if there is a power struggle, or if someone does not act as a team member, or if one of the negotiation partners sees themselves as the stronger one and the other one as the weaker one, but that might not be seen that way by both parties and may also not be true. There are other countries which are more difficult. Negotiations with the French are frequently much more difficult than with American business partners.

Udo Kiesslich

Meine Erfahrung mit dem Thema Widerstand oder Verhandlungsprobleme mit Nordamerikanern lassen sich eigentlich ziemlich klar auf einen Punkt bzw. ein Problemfeld verweisen. Vorbemerkung ist, dass Amerikaner in der Regel sehr bemüht sind, professionell zu wirken, d.h. sie werden in den Verhandlungen keine Informationen herausgeben gegenüber sich, über die Firma oder über Dritte in irgendeiner Form, die Wettbewerbsposition oder die Profite oder Ähnliches der Firma schwächen. Das heißt in Verhandlungen oder auch in normalen Interviews oder Ähnlichem, sobald man an einen Punkt kommt, der unternehmenskritisch sein könnte oder der eine Gefahr darstellt im weitesten Sinne, machen Amerikaner ziemlich schnell klar, dass diese Sache entweder nicht besprochen werden kann oder die Informationen nicht verfügbar gemacht werden können. Die Amerikaner sagen dann aber relativ klar, dass das nicht an Ihrer Persönlichkeit oder an dem Interviewpartner liegt, sondern einfach an den Umständen bzw. an der Tatsache, dass das einfach *No go* ist, die Information rauszugeben. Dann...aus meiner Erfahrung kann man die Sache umgehen, indem man entweder Lösungsmechanismen entwickelt, sagen wir mal ein Protokoll, oder eine Freigabe von einem Dritten, der es dann ermöglicht, diese Information zu bekommen, oder diese zum Beispiel zu anonymisieren.

I can summarize my experience regarding resistance or negotiation problems with North American business by pointing to one problem area. But first, I would like to point out that in general Americans try very hard to act as professionals, e.g. during negotiations they will not provide any information about the company or about a third party in any way which could weaken their position as competitors, or minimize profits. That means that as soon as the critical or dangerous point has been reached in negotiations or discussions,

Americans make it clear very quickly that this matter can either not be discussed or the information can not be made available. The Americans make it very clear that it has nothing to do with your personality or the other business partner, but rather with the circumstances or the fact that it is simply a “no-go” to give out this information. From my experience, this can be avoided by developing strategies for solutions, let’s say a minutes, or the intervention of a third party who enables getting the information by making it anonymous.

Martin Ott

Man trifft oft bei Verhandlungen mit Amerikanern auf einen ersten Widerstand. Das liegt daran, dass es internationale Verhandlungen sind und dass die Amerikaner generell, sagen wir mal amerikanischen Gesprächspartner initialer aufgeschlossener sind, weil es vielleicht mehr Gemeinsamkeiten gibt und weil die Muttersprache sicherlich auch dieselbe ist und es in den Verhandlungen auch semantische Feinheiten gibt. Viel schwieriger wird es, wenn diese Verhandlungen mit Amerikanern in einer Telefonkonferenz passieren. Ich hab’ da neulich auf einer Konferenz ein interessantes Beispiel gehört, warum Telefonkonferenzen und im speziellen Videokonferenzen schon heute nicht sehr gut funktionieren. Also, so wenn ich mir die Kamera jetzt anschau und ich schau oben rüber und ich spreche mit jemanden. Es fehlt einfach diese vertrauensbildende Massnahme des Augenkontaktes. Wenn ich jetzt nach unten schaue, ist das genau das gleiche. Wenn ich wirklich direkt in die Kamera schaue, wenn ich jemandem gegenüber sitze und mit ihm rede, dann ist der Widerstand schon gebrochen, denn man sieht, man redet offen, ja dieser Augenkontakt ist sehr wichtig. Und das ganze potenziert sich natürlich in Verhandlungen gerade, wenn man in einer Telefonkonferenz ist mit Amerikanern, wenn dann die Sprache noch dazukommt. Die Sprache, die Sprachbarriere, wo es wirklich semantische Feinheiten gibt, die ein Deutscher oder generell internationaler Verhandlungspartner vielleicht nicht so sehr beherrscht wie Amerikaner an sich, und ich denke, dass ist sicherlich schon ein initialer, initialer Faktor für den Widerstand bei Verhandlungen, der nicht zu unterschätzen ist.

Very often during negotiations with Americans one can notice an initial resistance. That is because they are international negotiations. In general, Americans are more open-minded when dealing with business partners from their own country, at least initially, because more similarities exist, because the native language is the same, and because there are also semantic details that are important in negotiations. It becomes much more difficult during conference calls with Americans. Just recently during a conference I learned about an interesting case, why conference calls, and especially video conferences, do not work well. It is like looking into a camera, and looking above it, and talking to someone. The trust-building eye contact is missing. It is just the same as if I would look down. If I look indeed directly into the camera, if I sit across from someone and talk to him, the resistance is broken, because then you can see, speak openly, well, eye contact is very important. And the potential is especially present during video conferences with Americans and when the factor language is being added. Language, language barrier with its very fine semantics which a German, or in general an international business partner does not possess like Americans. I believe this

is an initial contributor for resistance during negotiations and it should not be underestimated.

Andre Skerlavaj

Widerstände tauchen aus meiner Sicht in Verhandlungssituationen oft auf, weil es ein unterschiedliches Verständnis bezüglich der Ausgangssituation gibt, sprich die eine Verhandlungspartei hat eine andere Interpretationsweise bezüglich von Vertragsinhalten, von der aktuellen Situation, als die andere Partei. Aus meiner Sicht passiert das mit Nordamerikanern relativ selten. Man geht dort in Verhandlungen in der Regel sehr gut präpariert hinein, man ist vorbereitet auf die Verhandlung, und es kommt sehr häufig oder eher selten zu unterschiedlichen Standpunkten in der Verhandlung. Wenn diese unterschiedlichen Standpunkte auftauchen, werden sie relativ schnell gelöst dadurch, dass man gut vorbereitet ist und gegebenenfalls auch auf Informationen zurückgreifen kann, diese dabei hat, um diese unterschiedlichen Sichtweisen aufzulösen. Wenn das nicht der Fall ist, geht man gegebenenfalls eher aus dem Meeting heraus und trifft sich ein weiteres Mal, um dann diesen Standpunkt vorher aufgelöst zu haben. Aber in den USA oder Nordamerika hat man selten die Situation, dass man sich ständig um ein Problem dreht und zu keiner Lösung kommt, sondern da wird dann eher konsequent ein Abbruch der Verhandlungen gesucht und man geht in die nächste Verhandlung besser präpariert bezüglich der offenen Punkte hinein.

In my opinion, resistance during negotiations occurs because of different understandings regarding the initial situation. One of the parties has a different interpretation regarding the content of the contract or the current situation than the other party. From my point of view, this happens relatively rarely with American business partners. Usually, everyone starts negotiations very well-prepared and it is not very often the case that different opinions persist during negotiations. If different (initial) standpoints exist, they are usually getting resolved quickly because of good preparation and readily available information. If this is not the case, it is better to postpone the meeting in order to meet a second time so that the difference in opinion can be resolved. But in the U.S.A., or North America, it is seldom the case that people focus on a problem. Instead the meeting gets canceled and the next meeting gets much better prepared.

Negotiation #4

During negotiations it is usually necessary to reformulate strategies and positions. Is there anything unique about the ways in which you reformulate strategies or make concessions when dealing with North Americans? What have you observed about a North American's way of making concessions and reformulating strategies?

Während den Verhandlung ist es normalerweise nötig, die eigenen Strategien und Positionen anzupassen. Gibt es Besonderheiten, wenn Sie Ihre Strategien anpassen oder Eingeständnisse machen, während Sie mit Amerikanern verhandeln?

Was haben Sie bei Nordamerikanern bemerkt, wenn diese ihre Strategien anpassen oder Eingeständnisse machen?

Jörg Borkowsky

Okay, Amerikaner bei Verhandlungen sind aus meiner Sicht in Fällen, in denen sie bereits Erfahrung mit internationalen Geschäften gemacht haben, nicht wirklich unterschiedlich zu anderen Verhandlungspartnern. Das heißt, dass Nordamerikaner im wesentlichen Sätze vermeiden wie: „Wenn Sie dort nicht zustimmen, dann fahren wir wieder nach Hause,“ oder „Wenn Sie diese Preissenkung nicht durchführen, dann machen wir das Geschäft nicht,“ das heißt also eine Verhandlungstaktik, die einen sehr, sehr hohen Druck auf den Verhandlungspartner ausübt nach dem Motto: „Wenn du nicht zustimmst, gibt es keine weitere Verhandlung mehr,“ wenn man will „die Tür zuschlagen“ sind bei erfahrenen Nordamerikanern im internationalen Bereich sehr selten. Sie kommen nur dann vor, wenn der Verhandlungspartner der Meinung ist, dass er in so einer starken Position ist, dass er den anderen wirklich zwingen kann einzulenken. Das hat aber das Risiko natürlich, dass dieser Verhandlungspartner sich nie wieder wie ein Verhandlungspartner fühlen wird und bei zukünftigen Situationen, und ich denke, wir kennen das alle, mal ist man oben, mal ist man unten in einer Verhandlung, wird dieser Partner einen Weg finden, dem Verhandlungspartner dieses heimzuzahlen oder in irgendeiner Weise Schaden anzurichten. Meine Erfahrung mit Nordamerikanern, wenn sie miteinander reden ist die, dass die Gefahr, sein Gesicht zu verlieren, wenn sie miteinander reden, offensichtlich geringer eingeschätzt wird. Das heißt, dort fallen dann z.T. etwas härtere Worte, etwas härtere Verhandlungstaktiken, die selbst wenn eine Situation eintritt, die mit einem Europäer zu einem Stillstand in der Verhandlung führen könnte, das die bei einem Amerikaner noch nicht zum Stillstand gekommen ist, sondern dass dort derjenige, der eine relativ harte Forderung aufgestellt hat und merkt, er kann sie nicht durchsetzen eher noch einmal einen Schritt zurückmachen kann, ohne sein Gesicht zu verlieren und die Verhandlung neu an einem anderen Punkt aufsetzt. Ich glaube, dass das bei einem Asiaten sehr, sehr schwerfallen würde, bei einem Deutschen ist es, ich sag mal, oder Mitteleuropäer immer noch stark ausgeprägt. Ein Amerikaner hat das Risiko, das Gesicht zu verlieren nicht so sehr, aber wenn er sich auskennt im internationalen Geschäft, dann wird er eben diese harte Verhandlungslinie vermeiden.

Well, in my opinion those Americans who have had already experience in negotiating an international business deal are not very different in comparison to other business partners. This means, that North Americans usually avoid sentences like: “If you don’t agree here, then we might just as well go home”, or “If you don’t agree to the price decrease, we won’t make the deal,” which means a negotiation tactic that applies very much pressure on the negotiator, e.g. by saying: “If you don’t agree, there won’t be any more negotiations”, that means “shutting the door”. This is very rarely the case with experienced North American business partners within the international sector. This only happens if the business partner believes to be in such a strong position that he is able to force the other party to agree. But this stands the chance that in the future those business partners will never again feel as business partners. I think we have all been there, one time you are on top and another time you are at the bottom. In a given opportunity this partner will find a way to pay the other business partner back or to cause him damage somehow. In my experience with North Americans, the danger of losing one’s face is taken less seriously

by them (than for example, by Europeans). This means often times harsher words are spoken, rougher negotiation tactics are applied, among Europeans this may result in a complete break-up of the negotiations. If the one who applied the rougher business strategy realizes that he cannot enforce it, he must then go one step back, without losing one's face, in order to save the negotiations and to proceed. I think this would be very difficult for an Asian business partner. Even for a German or Central European it would still be difficult. An American does not fear the risk of losing face as much, but if he knows his way around in the international business world, then he will avoid this rough negotiation strategy.

Udo Kiesslich

Also, aus meiner Erfahrung mit den Verhandlungen mit nordamerikanischen Managern würde ich auf zwei Besonderheiten hinweisen – bzw. Eigenschaften. Die eine Eigenschaft ist, dass man davon ausgehen kann, dass die Verhandlungspartner insgesamt sehr gut informiert sind und sehr professionell vorbereitet. Das heißt, man kann während der Verhandlungen davon ausgehen, oder sollte damit rechnen, dass die Verhandlungspartner recht gut informiert sind und man nicht auf sozusagen Informationsdefizite spekuliert. Das hat zur Folge, dass während der Verhandlungen verschiedene Handlungspositionen erst ausgelegt werden. Wenn sich diese jedoch ändern, kann man davon ausgehen, dass es der amerikanische Verhandlungspartner bzw. das Team sagt: Pass auf, es ist so und so und so, wir brauchen den und den IRR, wir brauchen die und die Rendite, können wir nicht einen Deal auf der Stelle machen? Und dann werden die Fakten gezeigt, und dann einigt man sich ziemlich schnell. Das ist meine Erfahrung, und der zweite Punkt ist, dass man nicht bei Nordamerikanern auf kulturelle Defizite Rücksicht nehmen sollte bzw. auf Formalitäten, sondern dass man *straight* zu den Verhandlungspunkten kommt und vor dem Hintergrund sich die Verhandlungen dann ziemlich schnell gestalten können.

Well, from what I have experienced during negotiations with North American managers I would point out two specialties or characteristics: one characteristic is that one may assume that the negotiators are very well informed and very professionally prepared. This means that during the negotiations one may expect that the negotiation partner is very well informed and one does not count on the lack of information. As a result of this, different positions are laid out in the course of the negotiations. If those positions change, one may assume that the American partner or team might say, "Listen, this is how it is, and we need a certain IRR and certain profit. Could we agree to make a deal right away?" And then facts are being displayed and then one comes to an agreement very fast. That is my experience. The second point is to not consider American lack of culture, e.g. formalities. Instead one must go straight to the negotiation topics so that negotiations can take on some form and shape.

Benjamin Körber

Also, grundsätzlich haben Amerikaner in Verhandlungen mehr Verhandlungsspielraum eingeräumt bekommen von ihren Firmen als vergleichbare Positionen aus anderen Ländern. Dadurch sind Amerikaner auch gerne bereit, sich

nicht so eng an Regeln zu halten, sondern versuchen, eine kreative Lösung zu finden, die beiden Seiten hilft. Unabhängig davon, ob es eine normale, gewöhnliche Lösung ist, oder eine kreative ungewöhnliche Lösung. Und das liegt einfach daran, dass die Amerikaner einmal sich nicht eng an Regeln halten, und bemüht sind, auch auf den Partner einzugehen und auch dem Partner zu helfen. Das Partnerschaftliche steht bei den Amerikanern eher im Vordergrund als bei Verhandlungspartnern aus anderen Nationen.

Well, in comparison to comparable positions in other countries, Americans are given more negotiation authority by their company. That is why Americans are more willing to be flexible with the rules. They try to find a creative solution which helps everybody. No matter if it is a normal, common solution, or a creative, unusual solution. And that is because the Americans are not bound to rules and they make an effort to include and to help the partner. In contrary to other nations, Americans value the spirit of partnership.

Andre Skerlavaj

In Verhandlungen gibt es häufig Situationen, die es erfordern, seine Strategie anzupassen. Das ist sehr wichtig. Wenn ich mit amerikanischen Kollegen zusammengearbeitet habe, ging das meistens in die Richtung, dass die Diskussion sehr stark wertgetrieben geführt wurde, sprich der Fokus wurde darauf gelegt, welches sind wertbringende Faktoren, die in der Diskussion die eigene Position stärken können und welches sind Faktoren, die eben nicht besonders wertgetrieben sind und wo die Position notfalls aufgegeben wird in der Diskussion und in der Verhandlung. Das geht, denke ich, auch sehr stark zurück auf die „win-win-Orientierung“ von amerikanischen Kollegen, Mitarbeitern oder Verhandlungskontrahenten, die in der Regel versuchen, ein gemeinsames Optimum zu erreichen in der Diskussion, in der Verhandlung und darauf abzielen beide Seiten gleich gut zu stellen, was im Verlaufe der gemeinsamen Unternehmungen häufig positive Effekte hat aus meiner Sicht, so dass sich niemand in den späteren gemeinsamen, der späteren gemeinsamen Arbeit zurückgesetzt fühlt. Das ist meine Beobachtung, wie Nordamerikaner mit den unterschiedlichen Verhandlungspositionen umgehen und dort häufig auf Strategien ausweichen oder umschwenken, die stärker auf das Gegenüber eingehen und stärker auf die Werterzielung für das Gegenüber.

During negotiations, there are sometimes situations that require an adjustment of one's strategy. That is very important. Most of the time, whenever I was working with American colleagues, this would result in value-focused discussions, meaning that the focus was on the identification of value-contributing factors that can strengthen your own position during the discussion, and what the factors are that are not very much value-oriented and where at some point during the discussion the initial position is given up, if necessary. I believe, this has to do very much with the "win-win" orientation of American co-workers, colleagues or negotiation partners who in general during discussions or negotiations try to find a common ground so that both parties benefit. This has a positive effect on future undertakings so that no one has the feeling to be left behind in future joint projects. That is my experience regarding the handling of different negotiation position and the

change of strategies by North Americans, who focus more on the other party and the achievement of values for the other party.

Marco Vietor

Die Frage, inwieweit man seine eigene Strategie anpasst im Lauf einer Verhandlung, ist, glaub ich auch, relativ unterschiedlich in Deutschland und in der Verhandlung mit Nordamerikanern. Hier ist meine Erfahrung, dass ein Deutscher sehr ungern seine Strategie ändert. Er geht in ein Meeting hinein, in ein Gespräch mit einer festen Strategie und wird diese Strategie eigentlich nicht verändern. Eine Strategieänderung wäre so etwas wie ein Gesichtverlust, „*a loss of face*“, das macht man nicht. Ich persönlich habe damit eigentlich kein großes Problem, und deswegen finde ich es relativ angenehm in Verhandlungen mit Nordamerikanern, dass man da durchaus sagen kann: „Okay, ich habe etwas neu verstanden, es gibt eine neue Information, irgendetwas ist anders zu interpretieren, okay dann passe ich jetzt meine Strategie an, und wir machen’s jetzt eben anders. Das ist ein Erfahrung, die ich mit Nordamerikanern häufiger gemacht habe, die dann auch von sich aus bereit waren, wenn die dann erkannt hatten, dass sich ihre Situation irgendwie geändert hat, und das jetzt eine andere Strategie besser, passender wäre, dass dann eben die Verhandlungspartner entsprechend ihre Strategie angepasst haben, und ich finde, dass das Ergebnis einer solchen Verhandlung dann wesentlich besser ist. Wenn beide Seiten bereit sind, Zugeständnisse zu machen, auch ihre Strategien mal zu ändern, dann ist das Ergebnis der Verhandlungen besser als wenn beide Seiten stur an ihrer Meinung festhalten, was zumindest meiner Erfahrung (nach) in Deutschland häufig der Fall ist.

I believe, the questions to what degree one adjusts one’s own strategy in the course of negotiations depends on if you negotiate with Germans or with North Americans. My experience is that German don’t like to alter their strategies. They go into a meeting, a discussion with a fixed strategy and won’t actually change it. A change in strategy would mean something like a loss of face. That is something one does not do. Personally, I do not see this as a problem, and that’s why I find it relatively pleasant during negotiations with North Americans that one can very well say: “Okay, I understand something differently, there is new information, something can be interpreted differently, okay, I will re-adjust my strategies, and we will handle things differently.” I had this experience very often with North Americans, who in turn were willing to admit that once they realized their situation had changed, that a change of their strategies would be more appropriate. I feel that the result of such a negotiation is much better, when both parties are willing to make adjustments, to change their strategies, the result of the meeting will be much better than if both parties stubbornly insist on their opinions. In Germany, that is often the case, according to my experiences.

Negotiation #5

At some point in the negotiation process, negotiators may require ratification and approval from superiors, attorneys or financial managers, etc. How is your system of ratifications the same or different when dealing with North

Americans? What is your perception of a North American's approach to ratifications?

An einer gewissen Stelle im Verhandlungsprozess können die Bestätigung oder das Einverständnis von Vorgesetzten, Anwälten oder Finanzdirektoren usw. notwendig sein. Inwiefern ist Ihr Prozess der Bestätigung ähnlich oder unterschiedlich, wenn Sie mit Nordamerikanern verhandeln? Wie ist Ihre Wahrnehmung von dem Bestätigungsprozess, den die Nordamerikaner verwenden?

Rainer Ansknewitsch

Ja, ich glaube, es ist in jeder Kultur gleich, in jedem Unternehmen gleich. Je nach Hierarchie haben die Mitarbeiter ein gewisses Entscheidungslevel. Das ist in Deutschland so, in Amerika genauso, und jeder Mitarbeiter kann in einer Verhandlung bis zu seinem Grad der Entscheidung gehen. Eventuell hat er sich vorher bereits informiert und mit seinem Vorgesetzten einen Rahmen abgesteckt. Wenn dieser Rahmen ausgeschöpft ist, ist der Amerikaner sehr ehrlich, sehr offen und sagt: „Okay, hier geht es nicht weiter. Ich muss mit meinen Vorgesetzten fragen. Ich kann hier nicht weiter entscheiden“. Ein Deutscher würde das nicht so ehrlich sagen. Er würde vorgeben, dass es Probleme in der Verhandlung gibt. Er würde die Verhandlung unterbrechen, aber niemals sagen, dass er nicht die Kompetenz hat, weiter entscheiden zu dürfen. Und ich glaube, das unterscheidet die Deutschen und die Amerikaner. Die Amerikaner sind offen und ehrlich, und die Deutschen reden nicht gerne darüber. Sie haben Angst, dass der Gesprächspartner ihn nicht mehr ernst nimmt und ab dann sofort mit seinem Chef verhandelt, und er nicht mehr als Verhandlungspartner ernst genommen wird. Insofern sagt er das nicht offen, aber im Hintergrund, die Fakten sind exakt gleich. Er darf entscheiden, oder er darf nicht entscheiden, und er wird immer soweit gehen, wie er entscheiden kann.

Yes, I believe it is the same in every culture and in every organization. Depending on the hierarchy, employees possess a certain degree of authority to make decisions. It is the same in Germany and in America. Every employee can make decisions as far as their authority allows them. He/she might have discussed it earlier with his/her superior and limitation of their negotiation power were set accordingly. If this authority is exceeded, Americans are very honest and open and say: "Okay, this is how far it goes. I have to confer with my boss and cannot make any further decisions." Germans would not be quite that honest. They would pretend that there are problems in the negotiation process. They would interrupt the negotiations, but never admit that they do not have the authority to make any further decisions. And I believe that's what distinguishes the Germans from the Americans. The Americans are open and honest, and the Germans don't like to talk about it. They are afraid that their business partner wouldn't take them seriously anymore and would only negotiate with their bosses from then on, that they would not be taken seriously anymore as negotiators. That is why they do not say it openly, but in the background all the facts are the same. He may decide, or he may not decide and he will always go as far as he is allowed to.

Jörg Borkowsky

Wenn man mit Amerikanern Verhandlungen führen möchte, dann ist der Unterschied zwischen einem Nordamerikaner und einem Europäer, so wie ich ihn empfinde, der, dass ein Nordamerikaner typischerweise sich nicht die Blöße geben wird in einer Verhandlung zu sagen „Oh, jetzt sind wir an einem Punkt angelangt, wo ich nicht mehr weiter diskutieren kann, weil ich muss erst meinen Chef oder ich muss erstmal meinen Controller oder ich muss erst irgendeine andere Instanz fragen. Ein Nordamerikaner insofern geht in eine Verhandlung hinein mit einem klaren Mandat und auch mit dem Werkzeug, dieses Geschäft auch abzuschließen vor Ort, das heißt seine Erwartungen in einer Verhandlung ist die, dass nach einer vernünftigen Vorbereitung eine Verhandlung auch zum Abschluss gebracht werden kann, vielleicht nicht mit einer Unterschrift, aber mit einem *Handshake*, also wo man sagt, der...das Geschäft ist hiermit abgeschlossen, wir sind uns einig. Vielleicht kann man dazu noch sagen, dass das sowohl bei Nordamerikanern als auch bei Europäern gilt, dass es ein als ein ganz großes Problem gelten würde, wenn ein Handschlag später nicht zu einer Unterschrift führt, da mit einem Handschlag sowohl ein Nordamerikaner als auch ein Europäer moralisch verpflichtet ist, alles zu tun, um diesen Handschlag auch mit einem Vertrag zu hinterlegen. Das ist vielleicht der Unterschied zu asiatischen Geschäftspartnern. Aber kommen wir zurück zum Unterschied. Ein Europäer wird sehr oft in eine Verhandlung gehen, insbesondere in einem frühen Stadium, in dem er sagt: „Ich sammle für meine Vorgesetzten, für meine Firma zu Hause die Informationen, die notwendig sind, ich versuche zu eruieren, herauszufinden, was die Meinungen, die Verhandlungspositionen und die Wünsche des Partners sind, geh’ dann zurück, lege das vor, bereite eine Entscheidung vor und bekomme dann die Entscheidung manchmal sogar mit der Folge, dass ich selbst als Verhandlungsführer beim eigentlichen Vertragsabschluß gar nicht mehr dabei bin, sondern sozusagen dann mein Vorgesetzten übernimmt, sich an einen Tisch setzt mit dem Vorgesetzten meines Verhandlungspartners auf der nordamerikanischen Seite, was die möglicherweise gar nicht verstanden haben, und dann die Unterschrift tätigt. Das heißt der offizielle repräsentative Akt der Einigungserzielung, der wird dann eine Ebene nach oben verlagert und das kann dann eben zu unterschiedlichem Verständnis eines solchen Verhandlungstreffens führen, weil der Nordamerikaner eigentlich mit einer Unterschrift oder eben mit einem Handschlag nach Hause fahren wollte und der Europäer vielleicht eigentlich nur etwas vorbereiten wollte und auch möglicherweise ohne die Ermächtigung überhaupt angereist ist, die Sache abzuschließen.

If you want to negotiate with Americans, I believe the difference between a North American and a European is that during the negotiation, the North American typically does not embarrass himself by saying: “Oh, now we have reached the point where I cannot negotiate any further, because I have to ask my boss, my controller or some other authority first.” Insofar a North American always goes into a meeting with a clear mandate and with the tools to finish the business on location. This means that his expectations for this meeting are that after a thorough preparation the negotiation can come to a (successful) conclusion, possibly not with a signature, but with a hand shake. This means that the business deal is herewith finished and we all agree. I should add that this applies to North Americans as well as for Europeans, that it would become a very big problem if later a hand shake would not lead to a signature. With a hand shake a North American as well as a European is morally obligated to do their utmost to seal the deal with a contract. That is

probably where Asian business partners are different. During the early phase of negotiations, a European will say: "I am gathering information for my boss, for my company at home, information that is necessary and I am trying to find out the opinions, the negotiation positions, and the needs of my business partners. Then I go back, present it, prepare a decision, and sometimes I am even being told that I am not going to be present for the signature of the actual formal contract. Instead my superior will take over. He/She will sit at the negotiation table together with the main negotiator of the North American party, which they probably don't even understand, and then the signature is done. This means, the actual representative act of coming to an agreement will be moved up one level, and this can lead to misunderstandings, because the North American was prepared to go home with a signature or a hand shake, and all the European wanted was to prepare himself. He might even have attended the meeting without permission to finish the deal.

Tanja Dreilich

Okay, meine Erfahrung ist die, dass „lawyers“, Rechtsanwälte, immer dabei sind und dass die alle schriftlichen Dokumente, Kontrakte, ratifiziert haben müssen, überprüft haben müssen, bevor überhaupt die „draft version“ weitergereicht wird. Also, der check der „lawyer“ ist extrem wichtig, aber ich habe es in den seltensten Fällen erlebt, dass US-amerikanische Kollegen diese...ja...diesen check als strategisches „tool“ benutzt haben, um zu sagen: „Wir kommen jetzt nicht in der Verhandlung nicht weiter, wir sagen, ich brauch noch die „direction“ von dem und dem Vorgesetzten oder ich brauch noch mal den check vom Rechtsanwalt. Dieses „tool“ habe ich in den seltensten Fällen erlebt, dass es eingesetzt worden ist. Vielmehr gibt es die Tendenz, wenn sie sich nicht entscheiden wollen und in so einer Situation sind, dass sie sagen, es ist nicht taktisch klug, sich jetzt zu entscheiden, dass sie noch nach mehr Informationen fragen, nach noch mehr Analysen, noch mehr...ja...also im Prinzip analytischen Daten, an denen sie versuchen, ihre Entscheidung festzumachen und gerade in größeren Konzernen, US-Konzernen, ist der Formalismus extrem ausgeprägt, da können Entscheidungen wirklich ein halbes Jahr lang ihre Kreise ziehen, bis es dann zur Entscheidung kommt, je nach dem, um welche Entscheidung es sich handelt. Aber in der Regel sitzen alle Personen am Tisch, die die Entscheidung fällen könnten, also alle „decision makers“ sind am Tisch.

It is my experience that lawyers are always present and that every written document, every contract has to be ratified and verified before they even start the draft version. Well, the check by the lawyers is extremely important. But I experienced it only very rarely that U.S. American colleagues used the verification as a strategic tool in order to halt the negotiations, to say: "We need further directions from the boss, or from a lawyer." Only in very rare instances, if they didn't want to make a decision, did I notice that this tool was being used. I noticed rather the tendency to say that it was strategically not smart to make a decision at that point, that they needed more information, more analysis and more analytical data, on which they wanted to base their decision. Especially in bigger corporations formalities and paperwork are extremely important, and it can take up to half a year until a decision is finally made, depending on what kind of decision it is. But in general every "decision maker" is present, all the people who can make a decision.

Martin Ott

Der Bestätigungsprozess in Verhandlungen mit US-Amerikanern ist manchmal natürlich ein Mittel der Verhandlungsposition, um nochmal zurückzugehen, um sein Position zu überdenken, um ein bißchen Spielraum zu haben, um sagen zu können: „Tut mir Leid, ich muss jetzt erstmal das Approval von meinem Vorgesetzten einholen“, und man kann dann wieder zurückkommen mit neuen Argumenten und sagen, wir müssen da nochmal nachbessern. In den USA ist der Bestätigungsprozess oft sehr langwierig, weil es nach dem Abklopfen der Businesssterms ein sehr langwierig nachgelagerter *legal approving* Prozess dahinterliegt, wo also die Rechtsanwälte erst die *Terms* bestätigen müssen, danach geht es ins Kleingedruckte und dort kann sich oft ein ganz anderes Bild ergeben, und es ist sehr langwierig, während man in Deutschland sehr oft dazu geneigt ist, zu sagen: „Okay, wir haben eine Vereinbarung der Geschäftspartner. Es gibt ein *E-mail-Agreement* oder ein kurzes Fax und dann legen wir erstmal los, wir machen es. Es ist dies oft mit Amerikanern, mit amerikanischen Verhandlungspartnern nicht möglich, weil es erst ein *long form agreement*, ein vielseitiges Vertragswerk geben muss, das sämtliche Eventualitäten für die Zukunft abdecken muss.

Getting confirmation during a negotiation process is sometimes a means of the negotiation strategy, to be able to back and to re-think one's position, to gain more room, to be able to say: "I am sorry, I must get the approval from my superior first." Then one can come back with new arguments and say, "we must update something here." In the U.S.A. the confirmation process takes a long time. After all the business terms have been discussed, a very extensive legal process goes into action. This means the attorneys have to confirm the terms first, then you go over the small print and that is where sometimes the situation can change. And this is a very long-term process and in Germany one tends to just say: "Okay, we have the business partner's agreement." There is an e-mail agreement or a short fax and then we start, we do it. Because there has to be a long-form agreement, one that covers every aspect for the future, this is very often not possible with American business partners.

Marco Vietor

Ja, Bestätigung in Verhandlungssituationen, oder der Bedarf, eine Bestätigung zu erhalten, tritt ja durchaus häufig auf, sowohl in Verhandlungen mit deutschen als auch in Verhandlungen mit amerikanischen Gesprächspartnern. Meine Erfahrung dort ist, dass deutsche Gesprächspartner wesentlich länger auf sich selbst vertrauen und nicht unbedingt eine Extra-Bestätigung einholen wollen, sondern durchaus sich selbst die Kompetenz geben, noch zu entscheiden. Meine Erfahrung mit amerikanischen Verhandlungspartnern ist, dass häufig die Frage, eine Art von „*Approval*“, mal auf Englisch ausgedrückt, notwendig ist, tritt dort häufiger auf und ist manchmal auch ein wenig genutzt als Schutzschild, als Argument, wenn man eigentlich die Verhandlung nicht weiterführen will, weil man irgendwie Zugeständnisse machen müsste, die man eigentlich nicht machen will. Dann wird das Argument gebracht, „Oh, jetzt brauch' ich ein „*Approval*“. Es ist ein ganz guter Weg aus der Verhandlungsposition herauszukommen, denn wenn man eben nicht entscheiden kann, kann man nicht weiterverhandeln. Ist mir mehrfach mit Nordamerikanern so passiert, dass dieses Argument „Jetzt brauche ich ein *Approval*“ dazu benutzt wurde, die Verhandlung eigentlich zu beenden. Während ein Deutscher durchaus sagt „Ja, das werde ich schon

im Nachhinein mit meinen Vorgesetzten irgendwie besprechen, das kriegen wir schon hin. Das ist durchaus, finde ich, für die Verhandlung effizient, weil das ist ja das Problem des Gesprächspartners dann im Nachhinein zu dem Gespräch tatsächlich auch bei seinem Vorgesetzten die entsprechenden Genehmigung zu erhalten, aber man kann in der Verhandlungssituation dann erst einmal fortfahren, während in der Verhandlungssituation mit dem Nordamerikaner, der das Argument gebracht hat „Ich brauch *“ratification“*, dann geht’s ja erstmal nicht weiter, und das ist vielleicht in der Verhandlungssituation dann etwas schade.

Yes, approval during negotiations, or the need to receive approval, that is quite frequent in negotiations with German as well as in negotiations with American business partners. It is my experience that Germans rely much longer on their authority to make decisions and that they do not want to get a special approval, they give themselves the authority to make decisions. My experience with American business partners is that the question of approval comes up more often. It is also a kind of a protection, like an argument if they don’t want to continue the meeting because they might have to agree to something they really don’t want to agree to. Then they bring up the argument: “Oh, now I need approval.” It is a good way to wind yourself out of the negotiation process, because if you can’t make a decision, then you cannot continue the negotiations. That is what happened to me with North Americans a few times, the argument “Now I need approval” was used to discontinue the negotiations. A German would rather say: “Yes, I will discuss this later with my superior, we can manage this.” I feel that this is more efficient because that is the actual problem; to get the indeed the approval from the supervisor afterwards. At least you can continue with the negotiations while North Americans use the argument “Now I need ratification.” This means a disruption of the negotiations, and that is a pity.

Negotiation #6

What general advice would you like to give to North American professionals who will be working in Germany or in German-speaking areas of the world, or do business with German-speaking business people?

Welchen allgemeinen Rat würden Sie nordamerikanischen Geschäftsleuten geben, die in Deutschland oder anderen deutschsprachigen Ländern arbeiten, oder die mit deutschsprachigen Geschäftsleuten zusammenarbeiten?

Erik Boos

Was sollte ein Amerikaner, ein US-Amerikaner, in Deutschland beachten, wenn er Geschäfte macht? Ich denke, er sollte zunächst mal darauf achten, dass er die Person auch, mit der er zu tun hat, in den Vordergrund stellt. Ich glaube, es ist wichtig zu verstehen, dass gerade viele Deutsche eine Beziehung aufbauen möchten mit ihrem Geschäftspartner, dass der Prozess der Anbahnungen etwas langfristiger ist, dass es nicht im ersten Gespräch schon um die Zahlen geht, sondern einfach mal zu sehen, ob ich mit demjenigen auch kann. Auch wenn ich von ihm eigentlich ein Produkt kaufen möchte, aber ich möchte wissen: Mit wem habe ich es zu tun? Was ist das für eine

Person? Was ist das für ein Unternehmen? Da spielen sehr viele persönliche Komponenten auch mit rein und nicht so sehr in der ersten Instanz der Preis. Das heißt natürlich nicht, dass der Preis letztendlich nicht ein Kaufkriterium, ein Entscheidungskriterium, aber der kommt einfach etwas später. Und ich glaube auch, aus meiner Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Amerikanern wird halt der Fehler gemacht, dass man zu schnell auf den Punkt kommt, was eben das Geschäftliche angeht. Wir haben auch gesehen, dass diejenigen Amerikaner, die diesen Ansatz gewählt haben hier in Deutschland, und das eben auch über Deutsche, die sie eingestellt haben, nicht über Amerikaner, die sie hier rübergeschickt haben, wesentlich erfolgreicher waren. Also Beziehungsaufbau ist, glaube ich, eine ganz wichtige Sache. Wir erleben es selbst als deutsches Unternehmen mit Deutschen, die kommen und sagen: „Wir kommen mal bei Ihnen vorbei, und lassen Sie uns mal Kaffee trinken...und damit wir uns einfach mal kennenlernen.“ Und das ist eine Sache, die kann man nicht einfach übers Telefon und zwei *E-mails* abhandeln und ein gutes Angebot schicken und sagen „Wir haben den besten Preis am Markt und unser tolles Produkt“. Das reicht einfach nicht aus. Diejenigen, die eben dann, wenn ich in einer solchen Situation die Wahl habe zwischen zwei Anbietern, der eine eben auf die Beziehung abgestellt zunächst mal, und der andere eben den Eindruck entstehen lässt, dass er den *Deal* durchziehen möchte, dann ist die Entscheidung eigentlich klar, dass ich zunächst mal zu dem hingehe, der die Beziehung auch in den Vordergrund stellt.

What should a U.S. American in Germany consider when doing business? I think he should make sure that he puts the person he is doing business with into the center. I think it is very important to understand that many Germans want to build a relationship with their business partner, that the process of getting to know each other takes a little bit longer, that during the first meeting numbers are not the most important thing, but to simply find out how I can get along with the person. Even if I actually do want to buy a product from him/her, I still want to know who I am dealing with and what kind of a person he/she is. Also, what kind of organization is this? Many personal components play a role, and not so much the price itself initially. Of course, this does not mean that the price is not ultimately a criteria to buy, a criteria for your decision, but that comes a little later. I also believe from what I have experienced, that when working together with Americans the mistake is very often made that one focuses too quickly on the main points of the business topics. We noticed that those Americans and those Germans that they have hired, not Americans that they sent over, who have chosen to take that (slower) approach in Germany, were considerably more successful. Well, I believe building a relationship is a very important factor. We even experience it as a German company with Germans who say: “We are just coming over and let’s have some coffee together so that we can get to know each other.” This is something one cannot do over the phone or with two e-mails, to make a good offer and to say “We have the best price on the market and a great product.” That is simply not enough. If I can choose between two competitors, one who just wants to do business quickly and one who wants to establish a relationship, it is obvious for me that I approach the one first, who put the relationship first.

Jörg Borkowsky

Generell sollte ein Nordamerikaner bei Kontaktaufnahme mit Europäern davon ausgehen, dass der Europäer erstens meistens an einer langfristigen Geschäftsbeziehung interessiert ist und von daher einen großen Wert darauf legt, als vertrauenswürdiger und über kleine formale Probleme hinweg sehender Partner gelten will. Er möchte ein echter Partner sein, und das zweite Thema ist, er sollte vermeiden in Verhandlungen Druck auszuüben, der möglicherweise eben genau diese Vertrauensbasis zerstört, und ein Nordamerikaner sollte Verständnis dafür haben, dass der Europäer die Komplexität des Verfahrens eher vor den...vor die Aussage stellt „Jawohl wir machen das jetzt so,“ während der Amerikaner, wie gesagt, nur aus meiner persönlichen Empfindung heraus, nachdem grundsätzliches Einverständnis signalisiert worden ist, dann möglicherweise anfängt, über Details noch einmal nachzudenken oder noch formale Dinge zu regeln. Ein Europäer ist jemand, außer natürlich es ist ein Betrüger - die soll es auch geben - wird immer daran interessiert sein in dem Moment, wo er jemand die Hand gereicht hat und hat gesagt: „Wir haben ein Verständnis, wir machen das so,“ dass dann eigentlich von einem Europäer nicht zu erwarten ist, dass noch irgendwelche Schwierigkeiten formaler oder irgendeiner Nachverhandlung auftauchen, weil damit würde sich der Europäer selbst als unlauterer Verhandlungspartner sehen müssen, was zumindest im europäischen Bereich den Markt für ihn stark verbrennen würde.

In general, when making contact with Europeans, the North American should consider that the Europeans are most of the time interested in a long-term relationship. Therefore he/she wants to be considered trustworthy, someone who can look beyond minor problems. He/She wants to be a genuine partner. Secondly, during negotiations he (the American) should avoid to apply pressure because this would destroy exactly the trust I was just talking about. And a North American should understand that a European examines the complexity of the process before making statements such as:

“Yes, that is how we are going to do it.” The American, after getting a general agreement, might probably start at this point to re-think details or how to take care of formal matters. A European, unless he/she is a cheater – they also exist - is someone who is always interested in the fact that once you shake hands with someone and say: “We have an agreement, that’s how we do it” it is not expected from a European that any formal difficulties, or the necessity of a new negotiation comes up. In this case, the European would see himself/herself as dishonest business partner. At least the European market would be closed to him/her then.

Carsten Christiani

Die drei Dinge, die ich für am wichtigsten halten würde für Amerikaner, wären zum einen: Aufrichtigkeit, eine gewisse Zurückhaltung und Höflichkeit. Was ich damit sagen will ist folgendes: Aufrichtigkeit vor allem in dem Sinne, dass ich relativ klarmache, was ich will, was Amerikaner ja im allgemeinen tun, dass aber auf eine Art und Weise tue, die sehr höflich, sehr zurückhaltend ist und mein Gegenüber nicht in die Ecke drängt, dass ich also sage: „Das will ich, und was wollt ihr“ und mich da wirklich am Anfang mit den Leuten zusammensetze. Das Zweite, die gewisse Zurückhaltung bezieht sich sicherlich auch auf das persönliche Auftreten, das ich Deutschen gegenüber, die doch eher ruhig und still und manchmal ein bisschen

schüchtern sind, nicht unbedingt angerannt komme und sage „Hallo ich bin der und der bla, und wie geht es Ihnen“, sondern sehr auf eine formelle Art und Weise, zurückhaltende Art und Weise, gerade bei älteren Deutschen, agieren würde, die sicherlich das professionell betont und die dann in Laufe der Zeit, wenn mein Gegenüber merkt: „Okay, ich habe jemanden, der ist nicht so laut wie der Stereotyp von Amerikanern, was ich im Kopf habe. Ich habe jemanden, der hält sich zurück, der stellt mir auch Fragen und...ja er kann sich benehmen, er weiß, dass ich gesiezt werde und nicht geduzt werde, dann fangen Deutsche auch an, sehr, sehr schnell zu vertrauen und zu merken: Okay, da ist jemand, auf der rationalen Ebene kann ich mich ohnehin darauf verlassen, was die sagen und vom Verhalten her, ist er gar nicht so unterschiedlich von mir, er hat nicht die Arroganz, die man den Amerikanern gerade in der Zeit von Bush gerne unterstellt, und vielleicht kann ich da wirklich eine persönliche Beziehung auch zu ihm aufbauen. Und das ist letztenendes für Deutsche viel, viel wichtiger, als man das allgemein nach außen vermutet, auch wenn Deutsche genauso wie Amerikaner sehr, sehr rational und sehr logisch verhandeln, treffen sie ihre Entscheidung doch letztenendes auf einer emotionalen Basis und vertrauen ihrem Gefühl – „Kann ich ihm vertrauen oder nicht.“

I feel the three most important things for Americans are: Sincerity, a certain degree of reservation, and courtesy. What I want to express by saying this is: Sincerity in a sense that makes clear what I want, something that Americans usually do, but in a way that is very courteous, very reserved and that does not push the other partner into the corner. So that I can say at the beginning when we sit down: “This is what I want, and what do you want?” Secondly, a certain degree of being reserved refers to the personal attitude. The German is rather quiet and sometimes a little bit shy so you shouldn’t come running in saying “Hi, I am.... And how are you?” Instead more formal, reserved, conventional behavior that emphasizes professionalism is recommended, especially with older people. After a certain time, it becomes obvious to them that the other party is not as loud as the typical stereotype describes Americans. I see somebody who holds back and who asks me questions and yes, he knows how to behave. He knows to address me with the formal pronoun “Sie” and not with “du.” That is when Germans begin to trust, and they realize, okay, this are people who are rational, and I can rely on what they say and their behavior is not that much different from me. They are not as arrogant as some people presume, especially during (President) Bush’s tenure, and maybe it is even possible to establish a personal relationship. And this is by far the most important for Germans, even though it is assumed in general that Germans, just like Americans, know how to negotiate in a very, very rational and logical manner. In the end their decision is based on emotional needs and they rely on their feeling if they can trust someone or not.

Tanja Dreilich

Ja, mein Rat wäre: Zum einen zu realisieren, dass es sich um zwei gleichwertige Verhandlungspartner handelt, die auf einer ähnlichen Weise kommunizieren. Es gibt, also, es dürfte eigentlich von der Seite kaum Berührungängste geben. Und mein Rat wäre, durchaus etwas mehr auch noch die emotionale Seite der Bedürfnisse zu bedienen, ein guter professioneller Gesprächs- und Verhandlungspartner zu sein, aber

auch dennoch zu versuchen, dass man das Gefühl hat, man hat jetzt ein Netzwerk und einen Verhandlungspartner, auf den man immer wieder zählen kann, also dieses lebende Netzwerk. Und ansonsten, denke ich, sind die Verhandlungskulturen nicht ganz so unterschiedlich. Wie gesagt, Deutsche tendieren dazu, sehr detailversessen zu sein, und sie verlieren den Blick aufs Ganze sehr schnell, weil sie in den Details sind. Man muss sie dann eben auf dieses Ganze, dieses „*big picture*“ führen, aber Sie werden immer auch eine faire Verhandlung, und ein faires Ergebnis mit deutschen Verhandlungspartnern erfahren, und Sie werden auch eine „win-win“ Situation erfahren, also insofern gibt es da keinerlei von...ja...Problemen, dass man unfair behandelt wird, und sicherlich sind die Verhandlungen auch sehr offen, die man führen kann. Man muss nicht sehr taktieren, ehrlich gesagt. Man muss viel stärker taktieren mit Hongkong-Chinesen oder mit Südamerikanern oder auch mit Südeuropäern. Mit Deutschen kann man ganz klares „*Business*“ machen.

Well, my advice would be: to realize that there are two similar business partners who communicate in a similar manner. This should eliminate the fear of establishing contact. I would also give the advice to pay more attention to the emotional factors, to be a good, professional conversation and business partner. At the same time, you should build a network so that everyone can get the feeling to be dealing with a business partner that he/she can rely on. Otherwise, I do not believe that the negotiation cultures are that much different from each other. Like I said, Germans have a tendency to get obsessed with details and to lose the big picture perspective out of sight because they focus on details. One has to bring them back and show them the “big picture.” But you will always get a fair negotiation, a fair result with German business partners. You will also be in a win-win situation, there won't be any problems of being treated unfairly, and I am sure that negotiations are very open; you do not need to use clever tactics. You have to do that much more when you deal with Chinese from Hong Kong, or South Americans, or even with South Europeans. With Germans you very simply do straight business.

Udo Kiesslich

Als Empfehlung an nordamerikanische Verhandlungspartner würde ich auf drei Sachen verweisen. Die erste Sache ist, dass man sich sehr genau über die Firmengeschichte der Unternehmung ein Bild macht, das heißt: Wann ist die Firma gegründet worden? Wie sieht die Eigentümerstruktur aus? Welche Unternehmenskultur hat sich herausgebildet? Wenn man da Informationen sammelt und sich eine Meinung drüber bildet, und vielleicht mit Servicedienstleistern darüber spricht, Beispiel ist Siemens, hat man ein sehr gutes Bild über die grundsätzliche Firmenkultur. Der zweite Punkt ist, dass man sich über die Mitbestimmung, vor allem in Deutschland Gedanken macht, das heißt: Wie stark ist die Arbeitnehmerseite in der Unternehmung involviert, das gilt für Arbeitnehmer, für Gewerkschaftler und für Politiker. Und das Dritte ist, dass man sich über den Lebenslauf des Verhandlungsführers nochmal ein genaueres Bild macht, um zu sehen, inwieweit der in diesem Netzwerk verwurzelt ist, oder ob er vielleicht doch ein *Outsider* ist, der neu in der Firma ist und Dinge verändern will. Das wären die wesentlichen Empfehlungen. Abschließend könnte man noch überlegen, ob man die lokalen

Feiertage oder Gegebenheiten *screen*, aber sonst wären das die finalen Empfehlungen.

I would recommend three things to business partners from North America. First, do a thorough research about the company's history, e.g. when was the company founded, how is ownership structured, what is the company's culture. If you gather your information and base your opinion on this information, and maybe if one talks to service providers, e.g. Siemens, you have a very well-rounded picture regarding the basic culture in that company. Secondly, especially in Germany, one should think about decision-making in companies – co-determination. How much is the employee involved in this organization, this applies to employees, members of labor unions and for politicians. And third, one should get information about the professional life of the negotiation leader, how deeply rooted is he in the network? Maybe he is just an outsider who is new to the company and who wants to change things. Those are my general recommendations. At last, one could think about to finding out about local holidays or local peculiarities, but those are all the recommendations I have.

Benjamin Körber

Man muss dabei ganz klar unterscheiden, wer der Verhandlungspartner auf der deutschen Seite ist. Ist es ein jüngerer, muss man sich als Amerikaner gar nicht so sehr umstellen. Die Jüngeren sind in Deutschland stark amerikanisiert. Sie können mit der Lockerheit der Amerikaner umgehen, und können auch trennen zwischen der sehr kollegialen Art der Amerikaner und dem wirklichen Geschäft. Das heißt, die deutsche Trennung in *du* und *Sie*, was eine ganz klare Unterscheidung auch von privat und beruflich darstellt, ist für jüngere Leute kein Problem als für ältere Leute. Ältere Leute fühlen sich in Deutschland angegriffen und persönlich beleidigt, wenn sie mit dem Vornamen angesprochen werden. Das geht in Deutschland nicht gut. Insofern, wenn man merkt, dass der deutsche Verhandlungspartner etwas altmodischer, etwas zurückhaltender ist, sollte man als Amerikaner die *Sie*-Form beibehalten, die sich in Deutsch unbedingt mit dem Nachnamen verbindet. Man sollte dann immer Mr. und dann den Nachnamen sagen, und auch das Privatleben rauslassen. Der deutsche Verhandlungspartner, der etwas älter und konservativer ist, möchte nicht über seine Familie sprechen, der möchte nicht über seine Hobbys sprechen, und der möchte auch nicht über Frau und Kinder und sonst irgendwas sprechen, sondern da geht's ganz klar nur ums Geschäft. Davon sollte man dann als Amerikaner auch nicht abweichen. Mit jüngeren Leuten geht's genauso wie der Amerikaner und der Amerikaner.

One has to distinguish very clearly who the business partner on the German side is. If he/she is fairly young, an American does not have to adjust himself/herself very much. Young people in Germany are very much Americanized. They know how to deal with the relaxed style of Americans, and they can separate between a collegial style and the real business. This means that the German distinction between formal and informal pronouns for "you" - "du" and "Sie", which also represents a very clear separation between the personal and business sphere, is less of a problem for younger people than for older ones. Older people in Germany feel attacked and personally insulted if someone calls them by their first name. That doesn't work very well

in Germany. If one notices that the German business partner is a little bit old-fashioned, a little bit more reserved, an American should stick with the formal pronoun "Sie". This is always used in connection with the last name. One should always say "Mr." followed by the last name and not mention private matters. The German business partner who is a little bit older and more conservative does not want to talk about his family, his hobbies, and he doesn't want to talk about his wife and his children, or anything else. This is all about business only. As an American one should not deviate from this practice. With younger people it's the same as Americans dealing with other Americans.

Negotiation #7

After negotiations are concluded, what sort of follow-up is typical among the parties involved? How is the follow-up different when dealing with North Americans? What is your perception of North American follow-up patterns when dealing with you?

Welche Art der Nachbereitung zwischen den beteiligten Parteien ist nach Abschluß der Verhandlungen üblich? Inwiefern unterscheidet sich dies von der Nachbereitung von Verhandlungen mit Nordamerikanern? Wie würden Sie die Nachbereitungsmethoden der Nordamerikaner beschreiben, wenn diese mit Ihnen verhandelt haben?

Maximilian Dressendörfer

„*Follow up*“ ist etwas, was ich erst lernen musste. Es ist in Deutschland eher unüblich, den amerikanischen Style „*Follow up*“ zu praktizieren. Es erinnert mich fast schon an *Dating*-Prozeduren, die es in Amerika ja auch gibt im privaten Bereich, dass es da sehr strukturiert, förmlich, verbindlich einen Prozess gibt, dass man sich verabredet, dass man telefoniert, dass man am besten per E-mail noch bestätigt, wie zufriedenstellend für beide Seiten die Verhandlung verlaufen ist, wie schön es gewesen ist, dass man sich gesehen hat, wie sehr man sich darauf freut, sich wieder zu sehen. Insofern ist das Ganze der Versuch gerade gegenüber Amerikanern sehr ausgeprägt, die eigentliche Verhandlung, den geschäftlichen Zweck einzubinden in eine, sagen wir mal, auf längere Frist angelegte Zusammenarbeit, wenn nicht sogar Partnerschaft. Das ist, denke ich, in großen Teilen Europas unüblich. In Deutschland würde man sagen, wenn es nicht einfach eine wiederkehrende Transaktion, dann war das eine einmalige Transaktion, und ich muss mich nicht wesentlich darum bemühen, diese persönliche Ebene zu finden und die dann auch noch aufrecht zu erhalten. Das geschieht auch häufig in Europa vor dem Hintergrund, dass diese persönliche Ebene gar nicht über längere Zeit aufrecht zu erhalten ist. In Amerika geht man im Grundsatz immer davon aus, dass das der Fall wäre. Das heißt dass man sich wieder begegnen würde oder dass man wieder in Verhandlung treten würde oder weiterhin miteinander zutun hätte, und deshalb ist das wahrscheinlich in Amerika auch ganz wichtig und richtig, dass man sich mit dem „*Follow up*“ begegnet. Die andere Seite des „*Follow up*“ ist, dass die Amerikaner auch sehr klar Ergebnisse, die vereinbart sind, dann auch einfordern und einhalten wollen, insofern gibt es da einen, auch mit einem Termin und Inhalten, festgelegten strukturierten Prozess, was nach einer

Verhandlung oder nach einem Gespräch erwartet wird, inhaltlich, und wie es danach weitergeht. Das kann auch bis dahin führen, dass man ein Memo austauscht, um ein gemeinsames Verständnis darüber zu haben, was verabredet gewesen ist. Auch das, würde ich sagen, ist eher in Deutschland unüblich.

Follow-up is something I had to learn first. In Germany, it is uncommon to use the American style of a follow-up. This reminds me almost of dating procedures which exist in America also on the personal level. As in dating, there is a very structured, formal, binding process when doing business. One calls, probably confirms by e-mail how satisfying the negotiations were for both parties, how nice it was to meet, how much one is looking forward to meeting again. That's why Americans try to include the actual negotiations, the business purpose into a long-term business relationship if not even into a partnership. I would say this is rather unusual in most of Europe. In Germany, one would regard it as a one-time transaction if it is not a regular, re-occurring transaction and so one doesn't need to make much effort to find this personal level and to keep it up. This happens often in Europe because of the likelihood that this personal relationship cannot be kept alive for a long time anyway. In America, on the other hand, it is the general perception that this would be the case (the relationship could be maintained). This means that one would meet again or that one would enter into negotiations with each other again, or that one would keep working with the other party. And that is why in America it is probably important and right to follow-up. The other side of the follow-up is that Americans demand that the other party (as much as they themselves) stick to the results that were negotiated. There is a fixed structured time-line in place of what may be expected of each other after the negotiation or the meeting and how the process will continue. This can lead to the exchanges of memos in order to re-emphasize what has been agreed upon. I would say even this is very unusual in Germany.

Tim Fischbach

Die Nachbereitung eines „Meetings“ ist natürlich wichtig. Man geht auseinander und jeder muss wissen, was er zu tun hat, und man muss dafür sorgen, dass das, was geliefert werden muss, auch nachkommt. Wir haben amerikanische Unternehmen gesehen, die sehr professionell waren, die einen sehr strukturierten Ansatz damit hatten, und ich glaube, Amerikaner können das gut, sie haben „Project“, zum Beispiel, ja erfunden. Es gibt aber auch amerikanische Firmen, die darin sehr schlecht waren, mit denen wir gehandelt haben. Insofern, das kann man auch wieder nicht pauschal an Amerikanern festmachen. Das kommt auf die Organisation an. Ist die Organisation gut, dann funktioniert es. Wenn sie schlecht ist, funktioniert es nicht. Die stärkeren Unterschiede haben wir wahrscheinlich in Europa gesehen. Das macht einen wesentlichen größeren Unterschied innerhalb Europas, ob ich jetzt mit einer französischen Firma verhandle oder mit einer deutschen oder mit einer italienischen. Das sind drei verschiedene nationale Kulturen, da ist jeder anders, da muss man jeden verstehen, und das sind große Unterschiede auch in der Art und Weise, wie „Meetings“ nachbereitet werden, wie man sich an Absprachen hält und so weiter. Das ist schon wirklich ein größerer Unterschied. Aber da etwas typisch Amerikanisches auszumachen finde ich wesentlich schwieriger.

Follow-ups after the meeting are of course very important. We separate and everyone has to know what has to be done and one has to make sure that delivery actually takes place. We have seen American companies who were very, very professional, who had a structured approach and I believe Americans are good at that. They invented the "project." But there were also other American companies we have dealt with who were not good at that. This shows that one cannot generalize and talk about Americans (American companies) in general. It depends on the organization. If the organization works well, then it works. If it is bad, then it does not work. We probably saw bigger differences in Europe. It depends if I negotiate with a French company, with a German company or with an Italian company. They are three different national cultures. Everyone is different. One has to understand each one and there are big differences regarding how meetings are being followed up afterwards, how agreements are being adhered to and so forth. That is really a big difference. But I find very hard to point out something typical American in this area.

Bettina Hädrich

In Projekten mit meinen amerikanischen Kollegen führen wir eine sehr klare Struktur, oder halten wir uns an eine sehr klare Struktur. Wir deutschen Kollegen bereiten normalerweise, oder führen die Nachbereitung des Meetings durch, der Diskussion durch. Sehr detaillierte Gesprächsprotokolle werden angefertigt, worin *Timelines* dargestellt werden, festgehalten werden und sehr genau, wer welchen Punkt bis wann zu erledigen hat. Auf der Seite meiner Kollegen in den USA ist häufiger verbreitet, sehe ich die, ja die Arbeitsweise so, dass eine Entscheidung getroffen wird, und...dann auch eine Person die entsprechende Nachbereitung durchführt, aber weniger genaue *Timelines* gesetzt werden. So ist eine sehr klare und sehr genaue Nachbereitung bei uns deutschen Kollegen sehr viel weiter verbreitet und auch das übliche Vorgehen, was wir verfolgen, was natürlich auch hin und wieder zu Missverständnissen, Komplikationen führt, da wir auch sehr detailliert die Nachbereitung einfordern. Unsere Kollegen wieder auf die entsprechenden Punkte ansprechen und auch die Schritte einfordern, die nachbereitet werden müssen.

We introduce a very clear structure in joint projects with American colleagues, and we stick to it. Usually, we - the Germans – do the follow-up after the meeting or discussion. Minutes are written in details showing timelines and stating who has to finish what at what time. I notice that very often American colleagues make a decision and afterwards someone else has to follow up, but they do not set deadlines. A very clear and exact follow-up is much more common with us Germans. The usual procedure we have in place causes misunderstandings and confusion at times. We remind our colleagues about certain issues, and we demand a very detailed follow-up about aspects that still need to be dealt with.

Markus Kässbohrer

Wie werden Verhandlungen oder breite Geschäftskontakte nachbereitet? Meine Erfahrung war, dass dies in sehr, sehr geringem Umfang geschieht, d.h. wir haben im Geschäftskontakt selbst, in der Verhandlung, im Gespräch, in der Besprechung unser

Thema durchgearbeitet. Wir haben im Zweifelsfall, wo Fragen noch offen waren, eine (*unintelligible*) List aufgestellt bzw. Aktionen vergeben. Diese Aktionen werden im allgemeinen termingerech abgearbeitet, darüber hinaus passiert nichts. Das heißt, was nicht in der Besprechung festgelegt worden ist, als Ziel, als *Open Issue*, als *Action Item* wird ignoriert. Es wird auch keine persönliche Beziehung irgendwo gewünscht, angebahnt oder versucht. Es geht rein auf der sachlichen Ebene weiter.

How are negotiations or broad business contacts being followed-up? It is my experience that this happens to a very small degree, e.g. we work through our agenda during the negotiations, during a conversation. In case of a doubt, or if there are open questions, we create a (*unintelligible*) list or we assign tasks. These tasks are completed by a certain deadline, and that's all that happens. This means, if something is not determined as a goal, as open issue, as action item during the negotiations, it will be ignored. Personal relationships are not desired, or attempted. Everything is done on a professional level.

Udo Kiesslich

Zuallererst würd' ich die Anmerkung treffen, dass es einen großen Unterschied macht, ob man die Verhandlungen mit den Partnern in Nordamerika, zum Beispiel New York City führt, oder irgendwo in London, Paris oder Deutschland. In Nordamerika nach dem *Closing*, nach den Verhandlungen, es hängt natürlich auch sehr stark davon ab, welche Branche man ist, wenn man mit Wirtschaftsprüfern oder Investmentbankern oder Anwälten spricht, ist es eigentlich üblich, dass nach den Verhandlungen zwei Dinge stattfinden. Zum einen werden die Dokumente ausgetauscht, die Nachbereitung findet statt, das Geld wird überwiesen, die Verträge werden unterschrieben, allgemein als *Closing* bezeichnet. Zum zweiten gibt es je nach Größe des Deals einen gemeinschaftlichen *Event* zwischen den Teams, wo man dann abends weggeht und sich trifft und die ganze Sache nochmal feiert – zusammen. Das ist möglich. Was aber auf jeden Fall passiert, ist, dass die einzelnen Teams den *Deal* feiern, das heißt, das muss nicht zwingender Weise zusammen erfolgen. Der Unterschied zum zweiten Punkt – wenn das Ganze in Europa stattfindet, ist, dass ich die Nordamerikaner sehr stark nach den kulturellen Gegebenheiten der Europäer richten, und es kann durchaus emotionaler und länger sein, während in Nordamerika die Sache eigentlich relativ kurz und professionell abgehandelt wird.

At first, I would like to note that it makes a big difference if negotiations with American business partners are being held in North America, e.g. in New York City, or somewhere in London, Paris or Germany. In North America, after the closing, after the meeting it depends what kind of business it is and in which industry it operates. If you talk to financial auditors or investment bankers or lawyers, it is not uncommon that after the meeting two things happen. For once documents are being exchanged, follow-ups take place, money is being transferred, contracts are being signed, also known as closing. Secondly, depending on the size of the deal there is a scheduled event for the teams, and we meet or go out together at night and the deal is being celebrated. That is possible. But what happens for sure is that each individual team celebrates, this means that this does not necessarily happen together. The difference to the second point is, if this happens in Europe, then the North Americans adjust their behavior to the cultural norms of the

Europeans, and it happens that it is more emotional and lasts longer. In America everything is relatively short and professional.

Negotiation #8

What is your perception of the balance that North American negotiators give to you as related to meeting your logical needs on one hand (data, numbers, figures, etc.) and your emotional needs on the other (relationship, feelings, etc.)?

In welchem Verhältnis erfüllt Ihr nordamerikanischer Verhandlungspartner Ihre logischen Bedürfnisse (Daten, Zahlen, Fakten usw.) auf der einen Seite und Ihre emotionalen Bedürfnisse (Beziehung, Gefühle usw.) auf der anderen Seite?

Tanja Dreilich

Okay, meine Erfahrung ist, die US-Amerikaner bereiten Daten, Fakten sehr, sehr sorgfältig vor. Man hat umfangreiche Unterlagen, und es ist die klassische Vorbereitung eines „*business case*“. Es ist sehr strukturiert, und sie versuchen auch, ihre Annahmen zu erklären, so dass es ein logisches Gebäude ist. Man hat immer den Eindruck, man wird mit sehr plausiblen Annahmen und plausiblen Ergebnissen konfrontiert. Insofern erfüllen sie zumindest meine Bedürfnisse nach nüchternen Zahlen, nach wirklich einer „*base line*“, auf der man dann entscheiden kann. Emotionale Bedürfnisse - sie sind sehr professionell, die US-Amerikaner, die ich kennengelernt habe, sind sehr, sehr professionell. Beispielsweise, mein letztes „*CFO*“ war jemand, der richtig „*Poker face*“ hatte, ein „*Poker face*“ bedeutet, er zeigte keine Emotionen, er sprach mit Ihnen und Sie wussten nicht, ist das OK oder ist das „not OK“? Und insofern, ich habe noch nie US-Amerikaner gesehen, die wirklich aus sich herausgehen in einer Verhandlung, erst dann, wenn man wirklich ein gutes Verhältnis zu ihnen aufgebaut hat, ein gutes „*relationship*“, dann sind sie locker, und dann zeigen sie Emotionen, aber in der Phase bis dorthin sind sie relativ nüchtern.

It is my experience that U.S. Americans prepare data, facts very thoroughly. One has extensive documentation and it is the classical preparation of a business case. It is very structured and they try to explain their assumptions so that it makes a logical structure. One always gets the impression to be confronted with plausible assumptions and plausible results. Insofar, they satisfy my needs for data and for a base line which can serve as a guideline for decisions. Emotional needs - the U.S. Americans who I have met are very professional, e.g., my last C.F.O. was someone with a poker face. This means he showed no emotions, when he talked to you. You wouldn't know if this was good or bad. I've never seen Americans who let down their guard during negotiations. Only when a real good relationship has been established they are relaxed and show emotions, but until this happens they stay very much professional.

Carsten Christiani

Soweit es um logische Fragen, logische Bedürfnisse, alles, was rational ist und Zahlen geht, die direkte Art zu verhandeln geht, ist es eine helle Freude mit Amerikanern zu verhandeln, weil es einfach ein Spiel ist, wer hat sich besser vorbereitet, wer kann den anderen auf einer rein rationalen Ebene, ich will nicht sagen austricksen, aber wer ist besser bei diesem Spiel, bei diesem relativ harten Verhandeln, und man kann logisch sehr, sehr schnell und leicht zu Entscheidungen kommen, weil einfach abgewogen wird, was bringt es mir, was bringt es dir, und wo können wir da irgendwo in der Mitte zusammenfinden, dass der Gesamtprofit höher wird. Was die emotionale Seite angeht, ist es schwierig mit Amerikaner zu verhandeln, weil sich eine Beziehung wirklich erst über ein, zwei, drei Jahre aufbaut, gerade im Geschäftsbereich, weil es normalerweise halt eben - „*business is business*“ - um die Zahlen geht, und das steht letztenendes auch wirklichen „*third way*“ Lösungen im Wege, weil ich nur dann hingehen kann und wirklich versuchen, eine Lösung zu finden, die vollkommen neu ist und für beide Seiten besser ist, als alles, was wir rational so verhandeln hätten können, wenn ich meinem Gegenüber vollkommen vertraue, wenn ich weiß: Okay, ich mache mich nicht lächerlich, wir suchen wirklich gemeinsam nach einer neuen Lösung, die besser ist für beide Seiten, und das ist, wie gesagt, wenn überhaupt der Fall, wenn man sich über Jahre kennengelernt hat.

As far as logical questions, logical needs, everything that is rational and has to do with data, the direct way to negotiate are concerned, it is a pure pleasure to negotiate with Americans. Because it is simply a game about who is better prepared, who can beat - I don't want to say to trick - who is better at these relatively difficult negotiations. It is possible to come to decisions quickly and easily in a logical way. You consider the benefit for yourself and the other party and how you can find a middle ground so that the total profit increases. Regarding emotional issues it is difficult to negotiate with Americans, because, especially in the business area, a relationship develops only after one, two, or three years, because it is in general about business is business and about data and this is obstructive for third way solutions, because I can only try to find a solution that is completely new and better for both parties, if completely trust my counterpart, if I know, okay, I am not going to embarrass myself. We are really looking together for a new solution, one that is better for both parties. This occurs only if you've known each other for many years.

Bettina Hädrich

In den Gesprächen mit meinen Verhandlungspartnern in Amerika sehe ich Unterschiede zu, ja, meinen deutschen Kollegen in einigen Bereichen. Wir Deutschen sind sehr orientiert an Daten und Fakten Das ist ein ganz wichtiger Aspekt in den Gesprächen, und wir erwarten auch von unseren amerikanischen Kollegen, dass sie sich an ähnlichen Bereichen orientieren. Das ist nicht immer der Fall. Auf der anderen Seite verhandeln wir Deutschen, oder ist in Verhandlungssituationen auch die ja das die Beziehung zu unseren Vertragspartnern sehr wichtig. Eine gute Beziehung aufzubauen und wirklich auch die Beziehung, die Geschäftsbeziehung und auch eine mehr persönliche Beziehung über einen Geschäftsverlauf zu erarbeiten, das ist in Deutschland sicherlich noch deutlicher ausgeprägt als ja in den Verhandlungen mit unseren amerikanischen Partnern.

In conversations with my business partners in America, I see differences from my German colleagues in a few areas. We Germans are very data- and fact-oriented. That is a very important aspect during negotiations, and we expect from our American colleagues that they act in a similar way. This is not always the case. On the other, the relationship to our business partners during negotiations is very important to us Germans. To establish a good relationship and to keep a good business and personal relationship over the course of a business transaction is probably more important for us Germans than for our American partners.

Martin Ott

Deutsche Verhandlungspartner sind in der Regel auch sehr rational, und das kommt Amerikanern sehr entgegen, weil sie auch sehr zahlengetrieben sind. In Verhandlungen mit amerikanischen Geschäftspartnern sind daher Zahlen, Fakten, Informationen, Detailwissen sehr wichtig und entsprechend damit auch dem deutschen Bedürfnis danach. Was oft ein bisschen zu kurz kommt, ist das Beziehungsgeflecht, dass man in Deutschland zwar doch sehr resultatorientiert ist, aber dennoch ist die Beziehung und eine langwierige Geschäftsbeziehung sehr wichtig, das menschliche Miteinander eine Sache, die bei den Amerikanern oft zu kurz kommt, oder ich sag mal den Verhandlungen nachgelagert ist. Wenn man einen Deal abgeschlossen hat, dann geht man vielleicht zusammen essen und trinkt was zusammen. In Deutschland ist das ein anderer Prozess, wo man sich vielleicht erst kennenlernt und dann vielleicht darüber hinaus die Beziehung aufbaut und die Verhandlungen gestaltet.

German business partners are in general very rational and Americans appreciate this very much because they are very much data-oriented. In negotiations with American business partners numbers, facts, information, details are therefore very important and are in accordance with German needs. What is sometimes missing, is the relational aspect, since in Germany the focus is on results, but the relationship and a long-term business relationship is nevertheless very important. The interpersonal relationship is short-changed at times, or should I say follows after the negotiations. Sometimes, when the deal is done, one goes out to eat or to drink something. In Germany it is a different process, maybe one gets to know each other first, then the relationship is being built and the negotiations are being created.

Andre Skerlavaj

Logische Bedürfnisse werden von Nordamerikanern häufig eher stark betont, vor allem in Verhandlungssituationen. Emotionale Bedürfnisse werden eher weniger bedient auf der anderen Seite. Man ist sehr *business*-fokussiert in Nordamerika, man ist sehr darauf fokussiert, wie vorhin schon erläutert, die Verhandlungssituation wertseitig zu evaluieren und zu eruieren, was die Vorteile, Nachteile im quantitativen Aspekten sind. Qualitative Aspekte treten da eher häufig in den Hintergrund. Das ist auch sehr stark von der *Business*-Situation abhängig, aber aus meiner Sicht liegt der Fokus bei nordamerikanischen Verhandlungen eher auf der Befriedigung logischer Bedürfnisse. Emotionale Bedürfnisse, wie zum Beispiel ein besonderes Wohlbefinden während der Verhandlungssituation, dass man gemeinsam essen geht, wie man es in

Europa häufig macht, das man versucht die Leute auf emotionaler Ebene abzuholen, finden dort eher selten statt – das ist meine Erfahrung. Also, man versucht zumindest sehr stark zu trennen, auch wenn man sich persönlich kennt, zwischen der *Business*-Situation und der persönlichen Situation. Man geht schon hin und wieder essen, aber das ist dann bezogen auf private Themen. Die emotionalen Bedürfnisse werden außerdem sehr stark oberflächlich ausgetauscht. Das ist meine Erfahrung. Also, man fragt sich schon „Wie geht’s der Familie? Hast du Familie? Hast du Kinder“, aber es geht eben nicht sehr viel tiefer. Man fragt nicht nach dem persönlichen, individuellen Wohlbefinden oder solchen Themen, sondern versucht das eher an der Oberfläche zu lassen.

Americans very often emphasize logical needs, especially during negotiations. On the other hand, emotional needs are not met as much. People are very business-focused in North America. They focus very much on making sure that negotiations are value-oriented, on what are the advantages and disadvantages within the quantitative aspect. Qualitative aspects are less important. That depends very much on the business situation. But in my experience, North American negotiators pay more attention to the satisfaction of logical needs. Emotional needs like a special feeling of well-being during negotiations, going out to eat together, as Europeans do a lot, such things only take place rarely. Trying to reach people on an emotional level does not happen very often. That is my experience. Well, even if you know each other personally, one tries to separate between business and the personal sphere. Once in a while you go out and eat together, but that is more on a private level. Exchange of emotional needs are very much on a superficial level as well. That is my experience. Well, one might ask, “How is the family?” “Do you have a family?” “Do you have children?” But it does not go much deeper. One does not ask about their personal well-being or other topics like that. One tries to keep it at a superficial level.

Marco Vietor

Ja, ich habe das Gefühl, dass in Verhandlungen mit Nordamerikanern eine Balance zwischen Fakten auf der einen Seite und emotionalen Elementen auf der anderen Seite wesentlich wichtiger ist. In Deutschland kommt es häufig nur auf die Zahlen an, man kennt das Gegenüber, mit dem man verhandelt, eigentlich nicht wirklich, aber so lange man sich über die Zahlen und Fakten einig ist, hat man damit eigentlich kein Problem. Das ist normal. Man geht danach auseinander und findet, das war ein gutes *Meeting*. Auch *small talk*, zum Beispiel, am Anfang des Gespräches ist kürzer. Das ist zumindest meine Erfahrung, und dagegen in Gesprächssituationen mit Nordamerikanern ist dieser Teil, das Gegenüber ein bißchen kennenzulernen, ein wenig über allgemeine Dinge zu sprechen, ist ausgeprägter, und auch während des Gesprächs redet man zwar auch über Zahlen und Fakten, aber es kommen immer wieder auch persönliche Kommentare, lustige Kommentare, vielleicht nicht so formale Kommentare am Rande hinzu, die der ganzen Verhandlungssituation die Spannung ein wenig nehmen. Das mag daran liegen, dass die Verhandlungen, die ich bisher mit Nordamerikanern geführt habe, meistens keine wirklich harten Verhandlungen waren. Es waren immer Situationen, wo wir uns eigentlich einig waren. Insofern mag das Bild da ein wenig verzerrt sein, aber trotzdem glaube ich, dass generell dieser emotionale Teil also in Verhandlungen mit Amerikanern eine

wesentlich größere Rolle spielt, dass man umgekehrt auch nicht, das ist, glaube ich, die Lektion für die Deutschen – als Deutscher darf man nicht nur auf die Zahlen und Fakten eingehen, sondern muss versuchen dem Gespräch auch eine nette Atmosphäre zu geben, also auch diese emotionalen Aspekte mit abdecken. Wenn man das nicht tut, sondern quasi mit dem eigentlichen Verhandlungsthema gleich startet, dann führt das, glaube ich, auf Seiten des amerikanischen Verhandlungspartners zu einem ungunstigen Gefühl. Also insofern – als Deutscher muss man darauf achten auch diese emotionale Komponente mit abzudecken. Also, wie gesagt, ich weiß nicht, wie das ist, wenn die Verhandlungssituation mit Nordamerikanern kritischer ist, wenn man sich nicht einig ist, ob dann vielleicht auch eher eine Fokussierung auf Fakten eintritt, aber zumindest, ich sage mal, in normalen Verhandlungssituationen ist die emotionale Komponente stärker ausgeprägt als in Deutschland.

Yes, I have the feeling that during negotiations with Americans the balance between facts on the one hand and the emotional elements on the other hand is considerably more important. In Germany, very often all that matters are numbers. One doesn't really know the other party who sits across from you, but as long as everyone agrees on numbers and facts, there is not really a problem. That is normal. People separate and everyone says, this was a good meeting. Even small talk at the beginning of the negotiations is much shorter. That is at least my experience. The desire to get to know the other party a little bit better, to talk more about general issues is more present and even during the actual meeting as one speaks about numbers and facts, there are many personal, funny comments as well, maybe less formal comments, too. This takes away a lot of tension during the negotiations. It could be possible that the negotiations I participated in with North Americans were not really tough ones. They were situations in which we had come to an agreement already. The picture could be a little bit construed here, but I believe nevertheless that the emotional part plays a much bigger role in negotiations with Americans, and here is a lesson for the Germans: As a German one should not only pay attention to numbers and facts, but one should try instead to create a friendly atmosphere, in other words, considering the emotional side. If this is not being done, and one starts right away with the actual negotiation instead, I believe this causes an uncomfortable feeling for the American business partners. Therefore, Germans should try to work on the emotional issues as well. Well, as I said, I do not really know what it's like if the negotiations with North Americans turn out to be more difficult, if an agreement cannot be reached, if in that case the focus is rather fact-oriented. At least during normal situations in negotiations, the emotional component is much stronger than in Germany.

Negotiation #9

Is it more advantageous for you to think of negotiations in terms of international versus national cultures or do you notice more individual corporate styles based on specific companies?

Ist es vorteilhafter für Sie Verhandlungen im Hinblick auf internationale versus nationale Kulturen zu betrachten, oder haben Sie mehr individuelle, unternehmensspezifische Verhandlungsweisen bestimmter Firmen bemerkt?

Rainer Ansknewitsch

Ja, wir kennen alle nur eine begrenzte Anzahl von Amerikanern. Ich glaub, keiner von uns kann in Anspruch nehmen, die Amerikaner zu kennen und die Amerikaner zu beschreiben. Ich arbeite mit Amerikaner zusammen in meinem Unternehmen. Die Amerikaner, mit denen ich im Unternehmen zusammenarbeite, haben auch sehr stark unsere Unternehmenskultur. An diese Kultur haben sie sich angepasst, und sie wissen, es ist ein internationales Unternehmen. Sie wissen, dass sich hier ihre Vorgehensweise auf die Kultur des Unternehmens anpassen und da ist die Verhandlung relativ einfach ohne große Probleme. Wenn wir mit amerikanischen Geschäftspartnern verhandeln, die außerhalb des Unternehmens sind, können wir im Prinzip nur von der Person urteilen, die wir sehen. Wir glauben, es sind die Amerikaner. Sind es die Amerikaner des Unternehmens? Sind es die Amerikaner der Person als solche mit seinem Charakter? Das wissen wir nicht. Insofern...viele von uns sind gereist, kennen Amerikaner privat wieder ganz anders. Ich denke, es gibt schon eine gewisse Gesamtheit der amerikanischen Verhandlungsstrategien, die wir Deutsche sehr schätzen. Das ist die Offenheit, die Ehrlichkeit, die Transparenz in der Verhandlung, und das kommt immer wieder durch, ob im Unternehmen oder in anderen Unternehmen.

Yes, we all just know a limited amount of Americans. I believe no one can claim to say that they know and can describe "the American". I work with Americans in my company. The Americans I work with re very well integrated in our company culture. They have adjusted to this culture, and they know it is an international enterprise. They know that they have to adjust their actions to the company's culture. Then negotiating is relatively easy and without major problems. If we negotiate with American business partners that are from outside the company, we can only judge the person we see. We think it's Americans, but are they like the Americans of our company? Are they recognizable as Americans, as persons as such, due to their characters? We don't know. Those of us who have traveled know Americans from different occasions, on a personal level. I think there are some typical American negotiation styles that we Germans appreciate. They are openness, honesty, and transparency during negotiations. These characteristics are always obvious, no matter whether in our organization or in other organizations.

Philipp Burgtorf

Ich habe in verschiedenen Firmen, sowohl deutschen wie amerikanischen gearbeitet und habe festgestellt, dass ich eher sagen würde, es gibt Menschentypen oder Persönlichkeiten, die einer *Corporate Style* entsprechen, egal aus welchem Land sie kommen, als dass ich sagen würde (an) Firma XY ist, wenn Deutsche dort arbeiten, anders, als wenn Amerikaner dort arbeiten. Also ich halte den *Corporate Style* für dominierend gegenüber der...der Nationalität, die einen Verhandlungsstil prägen würde. Ich denke, dass ist auch nicht ganz überraschend, sonst könnten ja Firmen ihre Markenprodukte insbesondere nicht einheitlich quer durch die Welt vermarkten. Also,

was diesen Verhandlungsstil angeht, so habe ich eben festgestellt, dass bei den verschiedenen Firmen, bei denen ich gearbeitet habe, innerhalb der Firma in jedem Land, in Deutschland, in Amerika, sehr ähnlich verhandelt wurde, sehr ähnlich Verhandlungen vorbereitet wurden, auch Kundenbeziehungen sehr ähnlich gehandhabt wurden, egal ob der Mitarbeiter aus Deutschland bzw. aus Europa oder aber Amerika, Nordamerika kam. Ich kann allerdings keinen Kommentar über Asiaten abgeben, aber darum geht es hier ja auch nicht.

I worked for different companies, both German and American, and I have noticed that there are types of people or personalities who fit the corporate style profile. It does not matter from which country they are, it is as if I would say: "company x or y would be different if Germans worked there from if Americans worked there." Well, I think the corporate style is dominating as opposed to the nationality when it comes to influencing the negotiation style. I think that is not a surprise. Otherwise, companies could not sell their products similarly across the world. As far as this negotiation style is concerned, I noticed that in different companies I have worked for, within each company, in every country, in Germany, in America, negotiations were similar. Negotiations were being prepared very similarly, relations to customers were handled similarly no matter if the employee came from Germany or Europe or from North America. I cannot comment about Asians, but that is not the topic here anyway.

Tim Fischbach

Die Frage, ob der Verhandlungsstil eher eine Frage des unterschiedlichen Unternehmens oder nationaler Kulturen ist, dazu würde ich sagen, das ist ganz klar eine Frage der verschiedenen Unternehmenskulturen. Das betrifft amerikanische Unternehmen genauso wie europäische Unternehmen. Man hat sehr unterschiedliche Organisationen. Eine Organisation kann sehr unterschiedlich stark formell oder informell organisiert sein, und darauf wird es letztlich auch ankommen, wie ihr Verhandlungsstil ist. Man wird europäische Unternehmen haben, die sehr straff geführt sind, in denen Zahlen sehr, sehr wichtig sind, und man wird genauso amerikanische Unternehmen haben, die viel mehr auf Beziehungen aufbauen. Das heißt, ich sehe da nicht, dass es einen großen kulturellen Unterschied gibt. Es kommt wirklich darauf an, ob eine Organisation eher von Zahlen oder von Menschen lebt. Es liegt auch daran, dass der kulturelle Unterschied zwischen Amerikanern und Europäern an der Stelle nicht so groß ist. Meine Firma hat auch schon mit japanischen Unternehmen verhandelt, und da macht es einen Unterschied. Das ist was anderes, da kommt der kulturelle Unterschied dann doch ganz klar heraus. Aber ich denke nicht, dass es mit Nordamerikaner so ein großer Unterschied ist.

Regarding the question if the negotiation style depends on the individual company or on its national culture, I would say it is clearly a matter of different company cultures. This is the same for American companies as well as for European companies. There are many different organizations. An organization can be organized either in a very formal or an informal way and it will ultimately depend on what kind of negotiation style they apply. There are European companies that are managed very strictly, where numbers are very important and then there are American companies which give more

importance to relationships. This means I do not think that there is a big difference in culture. It really depends if a company depends more on numbers or on human relationships. It is also that the cultural difference between Americans and Europeans is not very big in that respect. My company has negotiated with Japanese companies as well and there is a big difference. In that case, cultural differences are very obvious. But I don't think the difference to North Americans is very big.

Christina Hafke

Insgesamt muss man wahrscheinlich vor jeder Verhandlung beides beachten. Ich arbeite für ein amerikanisches Unternehmen im *Consumer Goods* Bereich, und wenn ich mir das so anschau, haben wir eigentlich über die Länder hinweg, also sei es in Europa, sei es also Deutschland, sei es in Amerika, oder auch...sei es wir arbeiten mit asiatischen Kollegen zusammen, gehen wir viele Dinge ziemlich ähnlich an, weil die Prozesse, die Vorgehensweisen, auch Verhandlungsweisen im Unternehmen über die Länder hinweg sehr ähnlich sind und einfach von der Unternehmenskultur geprägt sind. Was man aber schon sagen kann, und deswegen ist die Unternehmenskultur in diesem Zusammenhang sehr, sehr wichtig. Trotzdem habe ich schon den Eindruck, dass unsere Unternehmenskultur sehr, sehr stark auch durch die nationale Herkunft des Unternehmens geprägt ist, d.h. das es doch eine sehr amerikanische Kultur ist, die dann in den anderen Niederlassungen weltweit in mehr oder weniger starken Ausprägungen (mit) umgesetzt wurde. Daher glaube ich, kann man diese beiden Dinge nicht wirklich voneinander trennen, weil unternehmensspezifische Verhandlungsweisen bestimmt auch immer geprägt sind, durch das nationale Umfeld, aus dem ein Unternehmen kommt. Klar gibt es dann aufgrund der ethischen Maßstäbe eines Unternehmens, der Angehensweise, Unterschiede zwischen den Unternehmen, aber ich glaube, man muss trotzdem immer einen...den kulturellen oder nationalen Hintergrunde eines Unternehmens kennen, um auch wirklich voll und ganz das unternehmensspezifische Auftreten verstehen zu können.

In general, you probably have to pay attention to both before negotiations. I work for an American company in the consumer goods industry, and if I look at it, I feel we do many things very much the same way, because the process, how to do things, the negotiation practices within the companies are the same and are influenced by each company's culture. No matter if we deal with Europe, Germany, America, or with Asia. What I can say, though, and that is why the company culture is important, is that the company culture is heavily impacted by the national origin of the company. If it is an American company an American culture will dominate its subsidiaries worldwide. That's why I believe that one cannot separate those two things, because negotiation strategies specific to the company are always typical of the national culture that the company originates from. Of course, there are differences because of a company's ethical standards, its way how to approach matters. But I believe one should nevertheless be aware about the cultural or national background of a company in order to be able to understand completely the company's processes.

Udo Kiesslich

Ich denke, ein interessanter Punkt bei der Verhandlungstaktik ist die Unterscheidung zum einen in Nationalitäten. Der zweite Punkt ist, man kann in Branchen denken, und der dritte Punkt ist, man kann in Firmentypen denken. Ich denke, bei Branchen ist es interessant zu überlegen, in Servicedienstleister, also sprich Investmentbanker, Anwälte, Wirtschaftsprüfer, zum anderen aber auch in einzelnen Firmen, d.h. Konglomerate oder Familienunternehmen. Bei Servicedienstleistern ist es, glaub ich, ganz wichtig zu beachten, die Zeitbudgets, die die Firmen haben, der *Level* von Seniorität in dem Team. Und das führt dazu, das je nach dem mit welchem Gegenüber man es da zu tun hat, sozusagen Nachverhandlungen oder entsprechende Verhandlungsmuster schon weitestgehend durch die Industriestandards determiniert sind. Wenn man aber mit einer einzelnen Firma verhandelt, sagen wir mal einem Familienunternehmen, oder einem Konglomerat, da muss man sehr individuell auf die Firmenkultur eingehen in der Firma, zum Beispiel bei DaimlerChrysler oder bei Volkswagen, die anders ist als eine Firmenkultur, zum Beispiel, bei Merrill Lynch oder bei Wal-Mart. Und je nach Firmenkultur, die gegeben ist, ergibt sich dann eigentlich auch schon automatisch welche Verhandlungstaktik bzw. welche Nachbereitung, welcher Verhandlungsmodus insgesamt am ehesten zum Ziel führt.

I think one interesting aspect that is noticeable when considering negotiation strategies is the difference in nationality. Secondly, one can think in industry sectors. And third, one can think in types of companies. Regarding sectors, e.g. service providers - investment bankers, lawyers, auditors, on the other hand, in differences in individual companies, e.g. conglomerates or family-owned companies. With service providers it is important to consider the company's time budgets and the level of team seniority. Depending on your business partner this might determine if after negotiations, follow-ups have to take place or if negotiation patterns are determined by industry standards. But if you negotiate with an individual company, let's say a family-owned business or conglomerate, you have to adjust to their individual company culture, e.g. DaimlerChrysler or Volkswagen. They have, e.g. a different company culture than Merrill Lynch or Wal-Mart. Depending on the company culture you know which negotiation strategy or follow-up to use afterwards, in order to get to your goal the quickest.