

# **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.**

**Stereotypes About North Americans**

**Updated: August 2007**

## **Stereotype #1**

**What is your opinion regarding the observation that North American business professionals are blunt, pushy, and direct in their negotiation styles?**

Was ist Ihre Meinung über den Stereotyp, dass nordamerikanische Geschäftsleute unverblümt, aggressiv und direkt in ihrer Verhandlungsart sind?

### **Rainer Ansknewitsch**

Die Frage lautet, inwieweit wir, wenn wir mit Deutschen umgehen, die Amerikaner für unverblümt, aggressiv und so weiter halten. Ich glaub', das ist überhaupt nicht der Fall. Ich glaube, wir sind in Deutschland sehr aufgeschlossen der amerikanischen Kultur gegenüber und Amerikaner schätzen wir ein als direkt. (Sie) sind direkt, sie kommen offen und schnell zum Punkt, aber in keiner Weise aggressiv. Schnell auf den Punkt zu kommen ist eine Tugend, die wir sehr schätzen. Und die Zusammenarbeit mit den Amerikanern macht es für uns Deutsche sehr einfach, weil die Amerikaner nicht lange um den heißen Brei herumreden, sondern weil sie auf den Punkt kommen. Und das ist, was wir wollen. Wir lieben effiziente Meetings. Wir lieben eine effiziente Zusammenarbeit, sehr gut strukturiert. Und die Zusammenarbeit mit Amerikanern ist immer einfacher als mit Franzosen oder Italienern oder Spaniern, weil wir sehr ähnliche Kultur(en) haben.

The question is to what extent we as Germans perceive the Americans as being rude, aggressive, etc. Generally speaking, I do not think this is the case at all. I believe that we are very open-minded vis-à-vis the American culture in Germany. We consider Americans to be direct. They are direct and get straight to the point, but are in no way aggressive. Getting to the point is a trait that we greatly value. Cooperating with Americans is very easy for Germans because Americans don't beat around the bush. They get straight to the point, and that is what we want. We love an efficient and well-structured cooperation. And the cooperation with Americans is always easier than with the French, Italians, or Spaniards because we have very similar cultures.

### **Erik Boos**

Die Frage, ob die Nordamerikaner unverblümt, aggressiv sind in den Verhandlungen sehr direkt sind, muss man aus meiner Sicht differenziert betrachten. Zum einen muss man bei den Nordamerikaner noch mal differenziert betrachten, ob es sich um Kanadier handelt, das ist meine Erfahrung, ob es sich um US-Amerikaner handelt. Wir haben gesehen in unseren Verhandlungen, dass die Kanadier eine relativ lockere Gangart haben, wobei die US-Amerikaner relativ schnell sehr direkt werden, dadurch eine gewissermaßen auch etwas unentspanntere Atmosphäre in den Verhandlungen dann entsteht. Man darf nicht polarisieren, aber es zeichnen sich irgendwo Tendenzen ab. Wir haben bisher vielleicht Verhandlungen geführt mit, mal überlegen, 200, 200 Firmen, und man kann schon sagen, dass zwischen Kanada und USA dieser Unterschied eben besteht. Die große Frage ist immer in den Verhandlungen, ob jemand direkt ist oder nicht so direkt ist, möchte er was von mir oder bin ich zu ihm gekommen. Das ist ein sehr großer Unterschied. Ich kann sehr schnell merken, dass

die Freundlichkeit und ja das Interesse an der Person auch als solches nachlässt, wenn ich komme, und ich möchte etwas verkaufen versus ich bekomme etwas angeboten.

From my point of view the question regarding North Americans being perceived as rude, aggressive, and very direct during negotiations has to be seen in a two-fold way. On the one hand, you have to consider if we are negotiating with Canadians or U.S. Americans. During our negotiations we have had the experience that Canadians are in general more relaxed, in comparison with U.S. Americans, who tend to become pretty quickly rather direct, which contributes to a relative tense atmosphere during the negotiations. One may not tend to polarize the situation, but there are tendencies. So far we have conducted negotiations with 200 companies and one can clearly say that there is a difference between Canada and the U.S.A. The important question during negotiations is always when someone is being direct or less direct, if they want something from me or did I approach them. This makes a big difference. I notice quickly, when politeness and yes, the interest in the other person is not as strong anymore when I try to sell something, it is different if someone wants to offer me something.

### **Philipp Burgtorf**

Ich habe einige Jahre in Amerika gelebt, sowohl an der Ostküste wie auch im mittleren Westen und kenne zahlreiche Amerikaner von der Westküste und habe in Firmen gearbeitet, die von der Ost- wie von der Westküste stammten und muss sagen, ich kann nicht das Klischee, dieses eine Klischee über den Amerikaner, der direkt ist, bestätigen. Ich habe sehr viele Amerikaner erlebt, die in New York, New York City, gelebt haben, gearbeitet haben oder von dort kamen, und die sehr *blunt*, sehr direkt und offen und kontrovers waren. Und ich habe Unmengen von Amerikanern erlebt, die an der Westküste lebten oder leben oder dort arbeiten, die sehr auf Harmonie bedacht waren, sehr konsensorientiert kommunizierten, sowohl im Privaten wie vor allem auch im Beruflichen, also auch in Verhandlungen und kann also somit nicht bestätigen, dass es das eine Klischee des Amerikaners gibt. Amerikaner sind in diesem Zusammenhang, würde ich sagen, Amerikaner sind eher geneigt oder sind eher trainiert darin, diplomatisch zu sein, sehr umgänglich zu sein, sehr gute Mine zum bösen Spiel zu machen, also ein freundliches Gesicht zu wahren, obwohl sie etwas sehr Harsches sagen wollen. Aber dass sie das offen und direkt täten, kann ich nicht bestätigen. Viel mehr habe ich genau das Gegenteil aus dem Munde von Amerikanern über Deutsche gehört.

I lived for a few years in America, at the East Coast as well as in the Midwest, and I know many Americans from the West Coast and I worked in organizations from the West Coast and from the Midwest, and I must say that I cannot confirm this cliché about the American being direct. I have seen many Americans who have lived, worked, or who were from New York, New York City, and they were very, very direct, and open, and controversial. And I have experienced numerous Americans who lived , or who are living at the West Coast, or work there, and they were very concerned about harmony with others, communicated in a way to build consensus, in their private lives and above all, at work, during negotiations, and that's why I cannot confirm this one specific cliché about Americans. I would say that Americans tend to, or

should I say are more inclined to, or are conditioned, to be diplomatic, to be easy to get along with, to play the game, or in other words to keep a friendly face even though they want to say something harsh. But to say that they did that directly and openly, I cannot confirm. On the contrary, I have heard Americans say exactly the same about Germans.

### **Maximilian Dressendörfer**

Zur Frage des Auftretens in der Verhandlung hatte ich vorweg geschickt, dass Amerikaner schon bemüht sind, eine partnerschaftliche Ebene erst zu etablieren und dabei versuchen, auch freundlich Zugang zur anderen Personen zu finden. Wenn es dann zu Verhandlung kommt, sind sie tatsächlich in den meisten Fällen direkt, zielorientiert, erfolgsorientiert und dabei wahrscheinlich auch wenig bemüht, ihr Interesse dann auch zu verdecken, sondern das wird dann auch offen zu Sprache gebracht und führt dann natürlich auch zu klaren Verhandlungspositionen, was sehr gut ist. Das heißt, man weiß ganz genau, woran man ist: *What you see, is what you get*. Also, der Vorteil dieser amerikanischen Mentalität ist, dass man sich zur jeder Zeit genau orientieren kann, wo steht man, was sind die Differenzen, die es zu überbrücken gilt, und dabei ist es natürlich hilfreich, dass da nicht mit verdeckten Karten gespielt wird, sondern dass das offen angesprochen wird. Ich persönlich habe eigentlich weniger Schwierigkeiten mit dieser offenen Art und Weise, es sei denn, sie fällt aggressiv oder unverschämt aus, dann denke ich, bin ich dann doch eher dem britischen Stil verpflichtet, die Dinge förmlich und freundlich zu behandeln und nicht durch Ausübung von Machteinfluss oder von Druck oder von, sagen wir mal, Aggressionen zu versuchen, das Verhandlungsziel zu erreichen. Ich glaube, damit haben die Europäer dann eine Schwierigkeit, das kann ich eigentlich nur warnend vorweg schicken, wenn das dann im Gegensatz steht zum Versuch, eine partnerschaftliche Ebene zwischen den beiden Verhandlungspartnern am Anfang des Gespräches herbeizuführen, weil das eine dann nicht mehr zum anderen passt. An dieser Stelle sollte eine amerikanischer Geschäftspartner aufpassen, dass er nicht zwei Seiten in einem Gespräch zeigt, sondern schon versucht, freundlich, verbindlich in der Sache zu seinem Ziel zu kommen.

Regarding the demeanor during the negotiation I mentioned earlier that Americans are eager to establish a partner-like relationship and they try to build a friendly relationship with other people. During the actual negotiation they are indeed direct, goal-oriented, success-oriented, and probably not very much interested in covering-up their intent, instead things are being discussed openly and this leads eventually to concise positions in the negotiations, which is very good. This means one knows exactly what to expect. What you see, is what you get. The advantage of this American mentality is, one knows at any point of time where one is in the negotiation phase and what differences have to be overcome, and therefore, it is very helpful that everyone plays with open cards and everyone talks openly about it. Personally, I have little problems with this way of doing business, unless it turns out that it becomes aggressive and rude. That's when I feel I should be loyal to the British style; negotiating in a formal and friendly way and not using power and aggression to achieve results. Just as a warning, I think, that's where Europeans have a problem. This is contrary to the attempt to create a partner-like basis between the two negotiating parties at the

beginning of the negotiations. One thing does not go with the other. At this point, the American business partner should watch out that he doesn't show two sides during a negotiation but instead he should try to reach a result in a friendly and binding way.

### **Tim Fischbach**

Also, das Stereotyp, Amerikaner seien sehr direkt, manchmal sogar aggressiv, würde ich ganz klar sagen, für die überwältigende Mehrheit der Zeit nicht wahr. Das stimmt nicht. Was wir gesehen haben in unserer Firma ist, wenn wir mit Amerikanern verhandelt haben, wir haben sehr viel, sehr vorsichtige, sehr versöhnliche, integrative Ansätze gesehen. Das war die Art, die wir in Verhandlungen gesehen haben. Sie haben immer versucht, Lösungen zu finden, in denen sie uns einbeziehen, von denen wir profitieren. Ich glaube, das hat ihnen sehr viel gebracht, sie sind mit dieser Taktik wesentlich weiter gekommen, als sie es wären, wenn sie mit uns sehr hart verhandelt hätten. Das ist...wir haben uns vielleicht dadurch auch zu Dingen hinreißen lassen, die wir sonst nicht zugegeben hätten, von unserer Weise, insofern, ich glaube, das ist eine gute Taktik gewesen. Habe ich oft beobachtet, insofern dieses Stereotyp: Nein. Höhere Führungskräfte, Leute in *Top-Management*-Funktionen, die tendieren vielleicht dazu, ein bisschen mehr „pushy“ zu sein, aber vielleicht haben sie mehr (**weniger**) Zeit. Das kann gut sein,...haben sie weniger Zeit, das ist möglich. Aber ansonsten ein allgemeines Stereotyp, würde ich sagen, existiert da nicht, das kann man so nicht sagen.

Well, for the overwhelming majority, I would say the stereotype that Americans are very direct; sometimes even aggressive is not true. That is not true. What we have seen in our organization when we negotiated with Americans, were many careful, very agreeable integrative approaches. That's the way we have seen it when negotiating with Americans. They always tried to find solutions in which we were being integrated, from which we benefited. I think they have achieved very good results with this tactic, they came much further than if they had negotiated in a tough way. Maybe, because of this, we gave concessions in areas in which we would not have done so under different circumstances. From our standpoint, I think it was a good tactic. As far as the stereotype is concerned: "No." People in upper management may have a tendency to be a little bit more "pushy." But maybe they have (more time or) less time, it's possible, but other than that a general stereotype does not exist. I could not say that the stereotype applies.

### **Christina Hafke**

Ich war ehrlich gesagt etwas erstaunt, die Frage zu lesen, ob ich meine, dass der Stereotyp stimmt, dass amerikanische Geschäftspersonen unverblümt, aggressiv und direkt sind - in ihrer Verhandlungsart, weil ich sie eigentlich im Vergleich zu Deutschen als sehr, sehr höflich immer empfinde, viel, viel weniger direkt als die deutsche Mentalität, sehr, sehr viel höflicher. Man muss sehr, sehr viel genauer hinhören, wenn es irgendwo mal ein Problem gibt. Fordernd bestimmt, im Endergebnis, das auf jeden Fall, aber dabei nicht unbedingt aggressiv, und ,wie gesagt..., das ist eher, dass die Deutschen dort als sehr, sehr aggressiv ankommen bzw. ja auf ihre direkte Art [nicht] sehr höflich ankommen.

To be honest, I was a little surprised about the question whether I believe that the stereotype is true that American businesspeople are rude, aggressive, and direct, in their way of negotiating, because in comparison to Germans I see them as very, very friendly, less direct than the German mentality, much more friendly. One has to listen much more carefully if there is a problem one time. They are definitely demanding when it comes to reach final results, but not necessarily aggressive, and as I said earlier, it is rather Germans who are being perceived as very, very aggressive and not really friendly, because of their direct ways.

## **Stereotype #2**

**What is your opinion regarding the observation that North American business professionals focus on short-term perspectives and they are just out to make quick money?**

Was ist Ihre Meinung über den Stereotyp, dass nordamerikanische Geschäftsleute auf kurze Fristen fokussiert sind und nur darauf aus sind, schnelles Geld zu machen?

### **Rainer Ansknewitsch**

Also, dass Amerikaner im Stereotyp kurzfristig sind, glaube ich, kann man so nicht pauschalisieren. Es hängt sicherlich mit dem Eindruck zusammen, dass die amerikanischen Firmen alle börsennotiert sind, oder viele von ihnen börsennotiert sind. Und börsennotierte Firmen schauen in Amerika wie auch in Deutschland oder allen anderen Länder der Welt auf die Quartalsergebnisse. Und das mag den Eindruck erwecken, dass Amerikaner auf die Quartalsergebnisse organisiert, fokussiert sind. Ich denke in der Realität ist es so, dass die amerikanischen Geschäftspartner ein wirkliches Interesse haben, echte Ergebnisse zu erzielen. Und sie sind auch bereit zu investieren und zu warten, wenn es einem sehr klaren strukturierten Plan entspricht, und sie messen in wie weit die Etappenziele erreicht sind. Und dass diese Messung erfolgt in kurzfristigen Abständen, und ich denke, das ist verständlich und normal, aber ich kenne so viele Deutsche, die sind sehr kurzfristig orientiert, weil sie genauso wie viele Amerikaner ihre Quartalsergebnisse erzielen müssen.

Well, I believe you cannot generalize the stereotype that Americans have a short-term focus. It probably has to do with the fact that American companies are listed on the stock market, or at least many of them are on the stock market. And in America, as well as in Germany or other countries companies that are on the stock market look at quarterly results. This might give the impression that Americans are focusing on quarterly results. In reality, I think, American business partners show a real interest in achieving true results. And, if there is a clear and structured plan, and if they can measure how far they have reached their goal, and if measuring occurs in short periods, they are ready to invest (time) and to wait. This is understandable and normal, but I know many Germans who are very short-term oriented because they have to reach their quarterly results, just like Americans.

### **Erik Boos**

Die Frage der Fokussierung auf kurzfristige Gewinne, kurzfristige Ergebnisse, da sehe ich einen sehr großen Unterschied, muss es immer vergleichen natürlich auch mit meinem eigenem Umfeld, wo ich herkomme, Deutschland. Die Fokussierung auf die kurzfristige Ergebnisse ist schon sehr hoch, das ist sicherlich auch damit zu begründen, dass in Amerika eine ganz andere Börsenkultur herrscht, das dort eben das ganze Geschehen sehr quartal-, sehr ROI-getrieben ist, börsengetrieben bis hin eben in die Altersfürsorge, so dass die einzelnen Personen da stärker in dieser „Denke“ drin sind. Und in Deutschland ist das, ich würde sagen, allerdings noch nicht so der Fall, auch hier kann man feststellen, dass in zunehmendem Maße eben am Monatsende, oder am Quartalsende die Verkäufer eine Gangart zulegen und versuchen eben ihre Zahlen zusammen zu bekommen, aber in den USA war das, und Kanada steht dem im nichts nach, war das von Anfang eigentlich so, aus meiner Erfahrung, so dass sich da wenig geändert hat über die letzte Zeit.

Regarding the questions of focusing on short-term profits, short-term results I see a very big difference to my own background, Germany. The focus on short-term results is very strong. This can probably be explained with the stock market culture present in America, everything depends on quarterly stock market results. This is also very important for financing retirement so that individual people are strongly involved in this way of thinking. I would say that this is not yet the case in Germany. But it can be noticed more and more that towards the end of the month or towards the end of the quarter, sales representatives work faster in order to get their numbers together. This was always the case in the U.S.A. and Canada, and from my experience, I can say that not much has changed recently.

### **Philipp Burgdorf**

In meiner Erfahrung mit Amerikanern also im Sinne von amerikanischen Individuen kann ich schon bestätigen, dass sicherlich geprägt durch die...ja...Börsennotierungen vieler, vieler amerikanischer Unternehmen der Fokus bei anstehenden Entscheidungen sehr stark auf den...auf den kurzen Zeithorizont gelegt wird, während ich bei Deutschen sehr häufig, sei es in privaten Kontext, sei es im beruflichen und Firmenkontext erlebe, dass sie nach Lösungen suchen, oder dass sie Ziele verfolgen, die „*built to last*“ genannt werden können sprich, dass ein Deutscher sehr viel eher darüber nachdenken wird, ob wie Anschaffungen, die Investition, auch die zeitliche Investition, die er bringen soll, sich auf die lange Sicht lohnt oder eben nur ein „*quick win*“ ist, der aber nicht nachhaltig ist. Also, ich würde grundsätzlich dieses Klischee bestätigen.

In my experience with Americans as individuals I can confirm that due to the listing on the stock exchange many American companies focus their decision-making process on the short-term, whereas Germans, within their private lives as well as in the business sector, very often look for goals that can be called “built to last.” The fact that a German is more concerned if purchases, investments, and time investments bring a long-term rather than just a quick profit is not necessarily a disadvantage. In general, I would confirm this cliché.

### **Bettina Hädrich**

Wir Europäer, wir Deutsche, sind häufig darauf ausgerichtet ja langfristige Projekte zu analysieren und zu planen und auch nicht nur eine Lösung für eine Situation heute zu finden, sondern Gründe, Beweggründe, herauszufinden und eine langfristige Lösung, ein langfristiges Ziel anzustreben. Dadurch verfolgen wir in Verhandlungen oft andere Ziele als unsere amerikanischen Verhandlungspartner, da wir mehr auf den langfristigen Aspekt ausgerichtet sind.

We Europeans, we Germans, are very often focusing on the realization and planning of long-term projects and not on finding a solution for just today and for a single situation. Instead, we are trying to find reasons, motives, to achieve long-term solutions and strive for long-term goals. Therefore, during negotiations, we have very often different goals than our American partners, since we are rather long-term result-oriented.

### **Markus Kässbohrer**

Short-term focus. Ich möchte mich vielleicht von der Seite dem annähern. Zum Stichwort Versprechungen: Es war meine Erfahrung, dass meine amerikanischen Kollegen oftmals dazu geneigt haben, einem...jemandem, von dem sie etwas wollten, genau das zu versprechen, was der- oder diejenige vermutlich hören wollen würde, vielleicht ohne sich dabei zu konzentrieren, inwieweit, das tatsächlich von den Tatsachen gedeckt sein würde bzw. wie einfach es dann sein würde, diese Versprechungen auch tatsächlich zu realisieren. Ein ganz extremes Beispiel: Ich hab' bei einem Kollegen miterlebt, wo es um eine Position in einem fremden Land ging, und der fragte, wie weit das denn von der Hauptstadt entfernt sei. Die Antwort war: 2 Stunden. Ausgelassen wurde: per Flugzeug.

Short-term focus: I would like to approach this from one side. Regarding promises: It was my experience that my American colleagues in order to get what they wanted very often told him/her exactly what they seemed to be wanting to hear. Maybe without taking into consideration that this might not be feasible, or that it would not be easy to realize these promises. A very extreme example: One of my co-workers who was negotiating a position abroad asked how far it was to the capital. The reply was: 2 hours. It was not mentioned: by airplane.

### **Marco Vietor**

Mein persönlicher Eindruck ist, dass Verhandlungssituationen mit deutschen Gesprächspartnern immer eine sehr langfristige Ausrichtung haben. Generell ist es wichtig, langfristig einen Erfolg zu erzielen, ob das kurzfristig vielleicht erstmal bedeutet, dass man erstmal Verluste in Kauf nehmen muss, ist solange das Ziel insgesamt erreicht wird, eher nebensächlich. Ich glaube, die Deutschen haben da ein sehr langfristiges Denken und wollen das über lange Zeit etwas Dauerhaftes installiert wird. Das muss deshalb auch alles perfekt sein, damit das auch gut funktioniert, aber wenn das am Anfang erstmal großen Aufwand verursacht, große Kosten, dann gehört das einfach dazu. Demgegenüber mein Eindruck aus Gesprächen mit

nordamerikanischen Verhandlungspartnern ist wesentlich stärker, dass auch auf kurze Frist positive Ergebnisse erzielt werden müssen und das auf kurze Frist ein Gewinn entstehen muss, dass man eigentlich nicht lange investieren möchte, um dann irgendwann einmal die Gewinne aus der Investition realisieren zu können, sondern vielmehr – okay, wir investieren die nächsten zwei Monate, aber ab dem dritten oder vierten Monat sollte das Ganze doch bitte profitabel oder erfolgreich sein. Das ist natürlich aus Sicht eines Inhabers eines Geschäftes, eines Firmenbesitzers, ist das schön, weil dann hat man ja auch schnell Ergebnisse, andererseits frage ich mich, ob manchmal dadurch eventuell Lösungen gewählt werden, die nicht optimal sind, die zwar kurzfristig Erfolg haben, die aber nicht die beste Lösung sind. Und im anderen Extrem die deutschen Verhandlungspartner suchen vielleicht das Perfekte zu finden, was auf Ewigkeit hervorragend läuft, aber in der Umsetzung und der Anfangsphase so schwierig und so kostenintensiv ist, das es eigentlich in der Realität nicht umsetzbar ist. Vielleicht sind das so ein bisschen die Extreme und man wird sicherlich in Verhandlungssituationen immer wieder eine Mischung aus beiden Extremen finden, aber ich glaub, von der Tendenz her, geht es dahin, dass Amerikaner tatsächlich eher auf kurze Fristen fokussiert sind und innerhalb von kurzen Fristen auch tatsächlich zu Ergebnissen kommen wollen.

My personal opinion is that negotiations with German business partners are always long-term oriented. In general, it is important to achieve long-term results, taking into consideration that short-term results could lead to losses. However, these don't matter as long as you reach your overall goal. I believe, the Germans think long-term and want to see something long lasting put in place. That's why everything has to be perfect so that it works well. But if it causes a great effort and high costs at the beginning, then that is part of it. If I compare this with my impression of conversations with American business partners, it becomes obvious that they look for positive short-term results, that a profit has to be made short-term, that one would not like to invest on a long-term basis so that some day the profit can be drawn from the investments, but rather - okay, let's invest for the first 2 months, but as of the 3rd and 4th month a profit and success should be visible. That is, of course, a positive outlook for someone who owns a business or company because you see quick results. On the other hand, I ask myself sometimes if that is the reason for choosing solutions that are not perfect, are maybe of short-term success, but not the best solution. The other extreme is that the German business partner are trying to find the perfect solution, one that works excellently and forever. But implementation during the beginning phase is so difficult and intense, that in reality the project cannot be realized. These are just a few of the extreme situations and during negotiations one can probably find a mixture of both extremes. But I believe that in general, the Americans are rather short-term oriented and that they want to see results within short periods of time.

### **Stereotype #3**

**What is your opinion regarding the observation that North American business professionals have limited knowledge of other cultures and languages?**

Was ist Ihre Meinung über den Stereotyp, dass nordamerikanische Geschäftsleute ein begrenztes Wissen über andere Kulturen und Sprachen haben?

#### **Philipp Burgtorf**

Grundsätzlich kann ich das Stereotyp bestätigen. Es gibt einfach viel mehr, ich kenne einfach viel mehr Amerikaner, die keinen Pass besitzen, weil sie selbst im Alter von fünfzig Jahren noch nicht ihr Land verlassen haben. Aber ich muss dazu sagen, sie mussten halt ihr Land nicht verlassen. Die USA sind groß genug, um sei es fünfzig Jahre, sei es ein Leben lang Vielfalt der Natur, der Typen der Städte zu erleben und sicherlich auch beruflich viele, viele Stationen durchzumachen, ohne dass man je seine Landesgrenzen überschreiten muss. Das ist natürlich in Deutschland anders. Deutschland ist ein viel, viel kleineres Land. Wir haben nun mal...wir grenzen nun mal an sehr, sehr viele Länder, lernen Fremdsprachen in der Schule. Notgedrungen, weil wir eben Nachbarn haben, die im Zweifel eine Autostunde entfernt leben und Französisch oder Holländisch oder Polnisch sprechen. Diese geographische Situation hat der Amerikaner nicht. Deswegen würde ich es nicht ein Stereotyp nennen, oder ein Klischee, sondern eine Tatsache, dass der Amerikaner im Zweifel weniger international orientiert ist.

In general, I can confirm the stereotype. I simply know a whole lot more Americans who do not have a passport, because even at the age of 50 they still have never left their country. But I should mention that it was not necessary for them to leave their country. The U.S.A. is big enough, no matter if it takes 50 years or a life long, to experience the diversity of nature, different cities, and certainly to even in one's professional life go through many locations, without ever crossing the borders. Of course, that's different in Germany. Germany is a much, much smaller country. We border many, many countries and are required to learn different languages in school, because we have neighbors who at times live only one hour away and speak French, Dutch, or Polish. Americans don't have this geographic situation. Therefore, I would not call it a stereotype or a cliché, but a fact that Americans are less internationally-oriented.

#### **Carsten Christiani**

Ich glaube, wenn man von der Mehrheit der Amerikaner spricht, stimmt dieses Vorurteil tatsächlich. Das ist meine persönliche Erfahrung, dass soweit es Kulturen von anderen Ländern betrifft sehr, sehr wenig Wissen vorhanden ist und auch wenig Neugierde vorhanden ist, was meiner Meinung nach einfach daran liegt, dass Amerika als Land unglaublich mächtig ist, unglaublich groß ist, und ich in diesem Land zunächst mal so viel zu sehen und zu erfahren und zu erleben habe, dass ich mich um Länder, die irgendwo auf der anderen Seite der Welt sind, vielleicht gar nicht kümmern muss oder kümmern will. Was Sprachen angeht, ist es sicherlich besser

geworden über die letzten Jahre, andererseits würde auch kaum irgend jemand verlangen von jemandem, der von Haus aus Englisch spricht, eine Fremdsprache zu lernen, einfach, weil gerade in der Geschäftswelt nun einmal mittlerweile jeder Englisch spricht und die Notwendigkeit dann in der Heimatsprache oder ähnlichem zu verhandeln, ist da einfach nicht gegeben.

I believe, if you speak of the majority of Americans, then this prejudice is really true. It is my personal experience that, as far as cultures from other countries are concerned, there is very little knowledge and there is very little curiosity. I think the reason for this is that America as a country is incredible powerful, incredible big, and that there is so much to see and to experience (in this country), that I do not have to care or do not want to care about countries that are somewhere on the other side of the world. Regarding languages I think (the situation) has improved over the last couple of years. On the other hand, no one demands from someone whose native language is English to learn a foreign language, simply because in the business world everyone speaks English and there is no necessity to negotiate in the native language.

### **Tim Fischbach**

Was die Sprachen betrifft, vielleicht ja. Amerikaner sprechen nicht sehr häufig Fremdsprachen, wenn dann meistens Spanisch. Andere Sprachen sind selten, ist meine Erfahrung. Man muss aber sehen, dass sich die amerikanischen Firmen sehr viel Mühe geben, Leute einzustellen, die die Sprache sprechen, wenn sie mit ausländischen Firmen verhandeln. Das heißt, wir haben sehr häufig Ansprechpartner dabei, die Deutsch sprechen entweder, weil sie eine Zeitlang in Deutschland gelebt haben, oder eben Deutsche oder Europäer sind. Das finden wir natürlich gut. Also da sehen wir sehr viele Bemühungen in dieser Richtung, aber wenn das jemand nicht muss, dann wird er tendenziell eher die Fremdsprache nicht lernen. Was die Kultur betrifft, das Wissen über Kulturen, würde ich so nicht sagen. Es mag sein, dass Leute in den USA, die nur in den USA reisen, und das Land ist groß genug, man kann gut nur in den USA reisen, dass diese Leute wenig Wissen über internationale Kulturen haben, aber ich habe auch viele Leute getroffen, bei denen es einfach ganz anders ist. Insbesondere ist es so, dass ich den Eindruck habe, dass amerikanische Geschäftsleute, wenn sie denken, es ist nützlich für ihre Arbeit und für ihre Beziehung mit den Leuten, sehr, sehr gewillt sind, viel über fremde Kulturen zu lernen und sich darauf auch einzustellen. Das ist, glaube ich, eine Stärke. Und es gibt Leute, wie in jedem anderen Land auch, die einfach sehr, sehr gerne reisen und insofern auf diese Art und Weise ein sehr, sehr breites Wissen haben. Auch dass amerikanische Firmen in der Welt sehr, sehr weit vertreten sind, in jedem Winkel der Erde findet man im Prinzip eine amerikanische Firma, hilft ganz sicher. Es gibt viele Leute, die einfach schon aus geschäftlichen Gründen in schon vielen Ländern gewesen sind, und das bringt sie geschäftlich und kulturell einfach wesentlich weiter. Und insofern würde ich also zu dem kulturellen Stereotyp ganz klar „nein“ sagen.

Regarding languages, maybe yes - Americans very often do not speak foreign languages. If they do, then mostly Spanish. Other languages are rare, that is my experience. One has to realize, though, that American companies are trying very hard to hire people who speak the language in order to negotiate

with foreign companies. This means that very often German-speaking negotiators are present, either they have lived in Germany for some time or they are Germans or Europeans. Of course, we feel that this is very good. Well, we see a lot of efforts in this direction but if someone does not have to learn a foreign language, then one is not inclined to learn it. Regarding cultures and knowledge about cultures I cannot quite agree with the statement. It might be that some people in the U.S.A., who travel only within the U.S.A. and the country is so big that one can travel easily just within the U.S.A. only, that those people have little knowledge about international cultures. But I also have met many people who are very different. I especially feel that American business people are willing to learn a lot about foreign cultures and to prepare themselves, provided they believe it is of advantage for their work and their relationship. I think this is strength. And there are people, just like in other countries too, who simply enjoy traveling very, very much and who acquire that way a very broad knowledge. It also helps that American companies are represented all over the world. In every corner of the earth one can find an American company. There are many people who travel to many countries for business reasons and this provides them with professionally and culturally rich experiences. That's why I would clearly reject this cultural stereotype.

### **Markus Kässbohrer**

Ich arbeite für ein amerikanisches Unternehmen. Dieses Unternehmen wird außerhalb von Amerika fast ausschließlich von Nicht-Amerikanern geführt. Wir haben sehr, sehr wenig - unterproportional – amerikanisches Führungskräfte außerhalb von Amerika. Warum? Die Leute gehen nicht raus. Es ist uns nicht möglich, als amerikanisches Unternehmen, das in Amerika in großem Umfang Personal hat, *Operations* hat, Amerikaner zu rekrutieren dafür, nach draußen zu gehen, die USA zu verlassen. Es ist...es ist...es ist in der Konsequenz natürlich so, dass das Unternehmen außerhalb der USA von Nicht-Amerikanern geführt wird, von Europäern, sehr stark von Engländern. Es ist auf der anderen Seite als Folge dessen natürlich so, dass unsere amerikanischen Kollegen nur in sehr begrenztem Umfang darüber Bescheid wissen, wie der Rest der Welt abläuft, was dort passiert, dass es nicht alles immer so läuft wie in Amerika. Das ist manchmal schwierig, Das bereitet oft größere Verständnisschwierigkeiten als vielleicht notwendig wären. Die USA sind ein sehr großes Land, ein sehr diverses Land, und es gibt innerhalb dieses Landes bereits viel Variation. Man gewinnt manchmal den Eindruck, es wäre unseren amerikanischen Kollegen gar nicht vorstellbar, dass es noch etwas anderes gibt, das in diesem großen Land USA so nicht da wäre.

I work for an American company. Outside of America, this American company is predominately managed by non-Americans. We have very, very little – under proportional – American executives outside the U.S.A. Why? Those people don't leave their country. It is impossible for us - an American enterprise with lots of employees and operations in America – to recruit people who are willing to go abroad and to leave the U.S.A. Consequently the organization is being managed by non-Americans, by Europeans, very often by British citizens. On the other hand, as a consequence the American colleagues know very little about what is going on in the rest of the world,

what is happening there, that things don't work the same way they do in America. That is difficult at times. This causes often misunderstandings. The U.S.A. is a very big, diverse country. There are already many variations within the country. Sometimes one gets the impression that our American colleagues cannot imagine that there is still something else, that would not exist in this big country U.S.A.

### **Martin Ott**

Es ist sicherlich richtig, dass eine Vielzahl von Amerikanern nicht sehr bewandert ist mit Fremdsprachen und dadurch automatisch davon ausgeht, dass der Gesprächspartner der englischen Sprache mächtig ist und auch wirklich verhandlungssicher ist in der englischen Sprache. Darüber hinaus würde ich das aber nicht pauschalisieren, weil auch in den USA trifft man sehr oft Leute, die gerade internationalen Kulturen sehr offen sind. Das generelle Wissen ist einerseits sehr limitiert, aber dennoch findet man sehr oft Leute, die sich wirklich da auch weiterbilden, weiterlernen und weiterentwickeln wollen und deshalb einer internationalen Partnerschaft sehr offen sind. Deshalb dieses Stereotyp könnte ich nicht zu 100 Prozent bestätigen. Es gibt auch Partner, die diesem nicht entsprechen.

It is certainly correct that many Americans do not know foreign languages and therefore they expect the other business partner to speak English and to know how to negotiate in English. But I would never generalize this matter, because even in the U.S.A. there are many people who are very open towards international cultures. General knowledge is very limited at times, but very often I meet people who educate themselves continuously, who want to keep learning, want to develop further. And that's why they are very open for an international relationship. Therefore, I cannot confirm this stereotype 100%. There are partners who do not correspond to this.

### **Andre Skerlavaj**

Also, ich glaube ja, ich glaube, Amerikaner, Nordamerikaner haben eine begrenzte Wahrnehmung von anderen Kulturen. Hängt glaub' ich damit zusammen, dass die amerikanische Wahrnehmung sehr nach innen fokussiert ist, weil das Land an sich ja groß ist und genug kulturelles Wissen und sprachliches Wissen bedingt. es gibt sehr viele unterschiedliche Kulturen in Nordamerika selber, Mexikaner, Spanier, Amerikaner, Asiaten, was schon mal eine sehr kulturelle Vielfalt hat. Deswegen hat man einmal weniger Bedürfnisse, sich sehr stark mit Kulturen auseinanderzusetzen, die jetzt nicht im eigenen aktuellen Betrachtungsrahmen liegen. Das ändert sich sehr stark, wenn man auf Nordamerikaner trifft, die zum Beispiel deutscher Herkunft sind, die kennen sich sehr viel besser mit der deutschen Kultur aus. Das ist, glaube ich, eine Frage des persönlichen Backgrounds, aber grundsätzlich würde ich sagen ja, es besteht ein begrenztes Wissen und oft ist das Wissen auf Stereotypen beschränkt. Also, wenn man einen Nordamerikaner fragt "Deutschland – was fällt dir ein?" Das ist ja in der Regel Oktoberfest, Hamburg wird man selten kennen, also Reeperbahn oder sowas wird dann selten erwähnt werden, Und für einen Deutschen ist Bayern und das Oktoberfest auch was ganz eigenes, also ein eigener deutscher Stereotyp. Insofern ist das immer sehr witzig, sich da mit Nordamerikanern drüber zu unterhalten und sehr interessant.

Well, I believe that North Americans have a limited awareness of other cultures. I think the reason for this is that their awareness is very much focused on the inside, since the country is very big and requires cultural and linguistic knowledge about the home country itself. There are many different cultures in North America itself. Mexicans, Spaniards (Latinos?), Americans, Asians, which represents a very big cultural diversity. Therefore, the need to study other cultures which are not within one's own back yard is limited. This changes when you meet Americans of German origin. They know a lot more about German culture. I think that is a matter of the personal background. But in general I would say, "yes", a limited knowledge does exist. And very often the knowledge is based on stereotypes. Well, if you ask a North American – "(When thinking of) Germany, what do you think of?" The answer is usually "Oktoberfest." The city of Hamburg is less known, the "Reeperbahn" (red light district) or something like this is not very often mentioned. For a German, Bavaria and the Oktoberfest are something very unique, maybe a German stereotype in itself. That is why it is always quite amusing and interesting to talk about it with Americans.

### **Marco Vietor**

Ja, die Meinung, dass Amerikaner generell nur ein begrenztes Wissen über andere Kulturen und andere Sprachen haben, ist in Deutschland ja weit verbreitet. Das ist also ein wirklicher Stereotyp. Persönlich muss ich sagen, dass, ich glaub', zumindest Teile dieses Bildes in einer gewissen Weise gerechtfertigt sind. Zumindest meine persönliche Erfahrung ist es, dass Nordamerikaner immer wieder positiv der Meinung sind, sie wüssten viel über die Welt und gerade auch über Deutschland. Wenn man dann aber nachfragt, stellt man fest, dass dort Dinge durcheinander gebracht werden, und dass das Wissen eben doch nicht ausgeprägt vorhanden ist. Ich weiss nicht genau, woran das liegt. Die Deutschen, vielleicht im anderen Extrem sind ja immer sehr, sehr interessiert an dem, was in der Welt passiert und wollen über alles Bescheid wissen, verreisen ständig ins Ausland, lesen Bücher über andere Kulturen, etc., sind also sehr, sehr interessiert und wissen meistens oder häufig wesentlich mehr übers Ausland als über Deutschland selbst, und wissen deswegen natürlich auch sehr viel über die USA, über Nordamerika und finden es deswegen oft sehr befremdlich, dass sie doch soviel über die USA wissen, die Nordamerikaner aber relativ wenig über Deutschland. Für mich ist das irgendwo auch logisch. Deutschland ist ein kleines Land. Es gibt noch viele andere Länder, die genauso groß und wichtig sind wie Deutschland, und insofern kann ich das verstehen, weswegen das Wissen über Deutschland, beispielsweise begrenzt ist. Aber in der Summe führt es einfach dazu, dass der Eindruck von Deutschen ist: Okay, die Amerikaner wissen, zumindest über Deutschland sehr wenig, und vermuten dann: Okay, wenn die über Deutschland so wenig wissen, dann werden die über andere Länder auch so wenig wissen und dann quasi immer nur sehr oberflächlich bleiben. Das ist der breite Eindruck, und ich glaube, in Teilen ist der gerechtfertigt, weil es tatsächlich so ist, dass Amerikaner häufig im Detail dann doch nicht soviel Bescheid wissen. Aber wenn man sich die Größe des Landes anguckt, ist das ja vielleicht auch irgendwo verständlich.

The opinion that Americans have a limited knowledge about other cultures, other languages, is widely believed in Germany. It is a real stereotype.

Personally, I believe that at least part of this impression is justified. It's at least my personal experience that Americans express the opinion that they know a lot about the world, and especially about Germany. If one questions further one has to conclude that things are getting confused and the knowledge does not seem to be as accurate as stated earlier. I do not know why that is. The Germans on the other hand, on the other extreme, are always very, very interested in what is happening in the world. They want to know about everything, travel constantly abroad, read books about other cultures, they are very, very interested and know most of the time more about foreign countries than about Germany itself. They also know a lot about the U.S.A. and about North America and find it therefore often strange that they know a lot about the U.S.A. , but the North Americans relatively little about Germany. For me this makes somehow sense. Germany is a small country. There are many more countries which are just as big and important as Germany. Well, as far as I am concerned, I can understand why the knowledge about Germany is limited. But this leads the Germans the conclusion, okay the Americans know little about Germany and so they assume, okay if they know so little about Germany then they know little about other countries as well and stay basically very superficial. That's the general impression and I believe that it is justified in parts. Because very often it is indeed the case that Americans do not know the details. But if you consider the size of the country, one can understand it somehow.

#### **Stereotype #4**

**What is your opinion regarding the observation that North American business professionals are in a hurry to get through with the negotiations?**

Was ist Ihre Meinung über den Stereotyp, dass nordamerikanische Geschäftsleute es oft eilig haben, die Verhandlungen hinter sich zu bringen?

#### **Rainer Anskinewitsch**

Also, ich glaube nicht, dass Amerikaner immer in Eile sind. Ich glaube, für viele Amerikaner ist Zeit Geld, und weil Zeit viel Geld ist und Zeit knapp ist, wollen sie ihre Zeit nicht verschwenden mit überflüssigen Dingen die nichts mit dem Thema zu tun haben. Auch bei uns ist Zeit Geld, Zeit ist knapp. Wir haben alle nicht genug Zeit. Wir wollen unsere Zeit effizient nutzen für andere, und insofern ist für uns auch die Zeit sehr knapp, und wir wollen sehr und sehr schnell und effizient zu einem Ergebnis einer Verhandlung kommen. Und wenn dann einer links und rechts die Zeit verplempert, lange redet über Dinge, die nichts mit dem Thema zu tun haben, macht uns das sehr nervös. Ich glaube, diese Auffassung teilen wir mit den vielen unserer amerikanischen Geschäftspartner. Interessant ist es, wenn wir mit Franzosen verhandeln. Die Franzosen machen uns nervös, weil sie nämlich genau das Gegenteil machen. Und es ist interessant zu sehen, wenn Amerikaner, Deutsche und Franzosen in einem Meeting sind. Die Amerikaner und die Deutschen wollen sehr, sehr schnell fertig werden, und die Franzosen...die Entscheidung des Meetings wird erst nach dem Meeting getroffen.

Well, I do not think that Americans are always in a hurry. I think for many Americans, time is money, and because time is money, and time is scarce, they do not want to waste their time with unnecessary things that have nothing to do with the subject. For us, time is money as well. Time is limited, and no one has enough time. We want to use our time efficiently for others, and therefore time is for us limited, too. During negotiations, we want to reach a result very quickly and efficiently. And if someone wastes a lot of time, talks about things that have nothing to do with the subject, this makes us very nervous. I believe we share this opinion with many of our American business partners. It is very interesting to negotiate with French people. The French people make us nervous because they do just the opposite. It is very interesting to see Americans, Germans, and French together in a meeting. The Americans and the Germans want to finish very quickly, and the French want to make a decision after the meeting.

### **Carsten Christiani**

Ich glaube, es geht im Allgemeinen weniger darum, dass Amerikaner sehr in Eile sind, die Verhandlung zu Ende zu bringen, sondern sie sind daran gewohnt, aus einer Position der Macht, der Überlegenheit heraus zu verhandeln, weil das Land die einzige Supermacht ist, die noch übrig ist, weil die amerikanischen Firmen eine Riesenmarktstärke haben, und das Zweite ist, im Gegensatz zu manch anderen Kulturen, wo es doch sehr um die Beziehung geht, ist das Hauptziel erstmal der Profit. Deshalb erscheint es auch gerade Deutschen oft so, dass es am Anfang ein bisschen „*small talk*“ gibt und dann aber auch direkt der nächste Punkt der Agenda hochgehalten wird und gesagt wird: Okay, das sind unsere Vorschläge, und was sagt ihr dazu, und jeder Versuch dann noch mal irgendwo auf die Beziehung einzugehen oder erstmal eine Beziehung aufzubauen, wird eher als Verzögerung oder Schwäche wahrgenommen. Kurz: Die Eiligkeit, ja sie ist vorhanden, aber es geht einfach nur darum, Verhandlungen auf eine sehr, sehr sachliche, direkte Art und Weise durchzuziehen und das Gegenüber weniger auf einer menschliche Ebene zu beeindrucken, sondern einfach auf einer Sachebene, auf Fakten basiert zu einer Lösung zu kommen, mit der beide Seiten leben können.

I do not think it is about Americans being in a hurry to finish a negotiation. It is rather that they are used to be in a powerful and superior position because their country is the only superpower left, because the American companies have an enormous power in the world markets, and secondly, in contrary to some other cultures which are more relation-oriented, the main goal is the profit. Therefore the Germans perceive sometimes there is a little small talk at the beginning which leads directly into the next discussion point and they say: “Okay, here are our suggestions, what is your opinion?” Every attempt to go back to relation issues or to build a relation first is being perceived as a delay or even weakness. In short: yes, rushing is present but it is more about bringing negotiations to a very, very objective, direct path of doing business and to impress the other party less on a personal level but rather on a professional level, coming to a solution that both parties can live with based on facts.

### **Bettina Hädrich**

Ja, wahrscheinlich denken unsere amerikanischen Geschäftspartner, dass wir Europäer einfach zu lange brauchen, um Verhandlungen abzuschließen. Auf der anderen Seite denken wir mit Sicherheit, dass Amerikaner einfach zu schnell durch die Verhandlungen durchgehen. Und so ist das auch im Gespräch mit meinen Kollegen, wenn wir gemeinsam über ein Projekt sprechen, was wir mit einem externen Verhandlungspartner abschließen.

So versuchen die amerikanischen Kollegen, uns zu einem schnellen Abschluss zu drängen, während wir Deutschen eher versuchen, einen...das langsamer, das Projekt langsamer durchzu...durchzuführen, verschiedene Faktoren noch einberechnen wollen, analysieren wollen, mit den Kunden und Vertragsverhandlungspartnern abklären wollen und hier ein längerfristiges Ziel verfolgen und nicht direkt zum Punkt kommen und wirklich einen direkten und schnellen Abschluss erzielen wollen.

Well, probably our American business partners believe simply that we Europeans just take too much time in order to come to an agreement. On the other hand, we probably think that Americans simply breeze too fast through negotiations. It is the same when I have conversations with my coworkers and we discuss a project that needs to be concluded with an external negotiation partner. The American colleagues are trying to get us to make a quick decision, whereas we Germans rather prolong, to consider different aspects, to analyze and to clarify aspects with customers and business partners and to achieve a long term result and to not come straight to the point and to come to an immediate and quick agreement.

### **Christina Hafke**

Die nordamerikanischen Geschäftspartner, die ich bisher kennengelernt habe, waren nicht unbedingt in Eile, oder nicht in Eile, um etwas hinter sich zu bringen, sie waren ergebnisfokussiert, aber haben sich, wenn es sein musste, auch die Zeit genommen, die es brauchte. Es gibt hier natürlich auch einfach unterschiedliche Partner. Wenn jemand einfach sehr...es gibt Leute, die nehmen sich dreimal Zeit, weil sie die ganz unterschiedliche Meinungen nochmal hören wollen und sich absichern wollen. Es gibt andere, die bestimmt entscheidungsfreudiger sind und schneller entscheiden. Aber grundsätzlich habe ich dabei nie aus deutscher Perspektive zu große Eile bisher kennengelernt. Es könnte sein, dass diese ja doch ergebnisfokussierte Art, dass man schaut, dass man die Punkte die auf der Agenda stehen, die Fragen, die zu beantworten sind, dass man die auch wirklich alle abhandelt und zu einer Vereinbarung kommt. Dass das vielleicht teilweise als Eile angesehen wird, aber ich glaube nicht, dass das für deutsche Verhältnisse wirklich eilig ist.

The North American business partners I have met so far were not necessarily in a hurry, that means not in a hurry in order to get something over with. They were goal-oriented but took their time if necessary. Of course, there are different types of business partners. There are people who take three times the time because they want to listen to all the different opinions one more time and to protect themselves from risks. There are others who make decisions faster and who can decide faster. But in general, from a German perspective, I have never encountered too much of a hurry. Maybe, it's rather a focus-oriented style that leads to a systematic way to finish the points on the

agenda, to answer all the questions that need to be addressed and that one comes to an agreement. This could be perceived as hurrying, but I do not think that for German standards this is the case.

### **Andre Skerlavaj**

Ich glaube nicht, dass es Nordamerikaner immer besonders eilig haben. Also wörtlich würde „*hurry, to be in a hurry*“ „besonders eilig“ bedeuten. Ich glaube, Nordamerikaner sind sehr zielorientiert in ihren Verhandlungen, sprechen eine sehr klare und zielorientierte Sprache, versuchen nicht, den roten Faden zu verlieren in der Verhandlung, also bleiben grundsätzlich beim Thema, was in anderen Kulturen durchaus anders gehandhabt wird, also da weicht man schon mal auf private Themen ab, oder versucht abzulenken mit einem anderen Thema, also das, was auch zum Teil zu Verhandlungsstrategien gehört in Europa, dass man also bewußt den roten Faden verläßt, hab' ich aber bei Amerikanern nicht so kennengelernt, sondern da ist man immer sehr fokussiert, zielorientiert und dadurch kommt es vielleicht einem Europäer häufig so vor, als sei man in dem Bedürfnis, besonders eilig und besonders schnell zu sein. Ich glaube aber nicht, dass dem so ist. Es ist nur sehr pragmatisch und geradlinig.

I do not believe that North Americans are always in a big hurry. Literally translated “in a hurry” means very much in a rush. I believe that North Americans are very goal oriented in their negotiations. They speak a very clear and goal-oriented language, try not to lose the thread during negotiations, stay very much with the topic, something that other cultures deal with very differently. There, private matters are being discussed more frequently or people try to distract with another topic – something like that is part of the negotiation strategy. I did not have this experience while negotiating with Americans. They are focused and goal-oriented. And that is why Europeans get the impression sometimes that Americans are always in a hurry or in a big rush. I do not believe that is the case. It's just very practical and straightforward.

### **Stereotype #5**

**What is your opinion regarding the observation that North American business professionals value data and content over relationships with people?**

Was ist Ihre Meinung über den Stereotyp, dass nordamerikanische Geschäftsleute Zahlen den Beziehungen mit den Personen vorziehen?

### **Erik Boos**

Zahlen versus Beziehungen, da kann man auch ganz klar sagen, dass die Zahlen im Vordergrund stehen, das ist auch verständlich, wenn der Druck eben entsprechend hoch ist und ich in einer Zeit von X meine Zahlen bringen muss, kann ich mich nicht lange mit dem Aufbau von Beziehungen beschäftigen, sonst habe ich am Monatsende oder am Quartalsende eben ein Problem Und es ist in der Tat so, dass auch bei mir der Eindruck entstanden ist, dass ich eben ein Deal bin, den es abzuschließen gilt, aber die

Person als solches steht da nicht unbedingt im Vordergrund. Habe ich ein bisschen anders in Deutschland kennen gelernt, wobei das sicherlich auch nicht bei jedem einzelnen der Fall ist, aber da wird schon mal nachgefragt, wie es denn geht, was die Gesundheit macht, was die Familie macht, wenn man irgendwo schon ein paar Gespräche eben geführt hat, kommen da auch Nachfragen dazu. In den USA wird gar nicht der Versuch unternommen. Auch da gibt es sicherlich wieder Ausnahmen, aber die Tendenz sehe ich so, dass die Zahl im Vordergrund steht, die Beziehung nicht so wenn der Deal rum ist, ist der Deal rum. Falls da irgendwas noch mal zustandekommen sollte, ist das schön, aber es wird nicht versucht irgendwo eine langfristige Beziehung aufzubauen, wo man dann sagt: „OK ich investiere hier heute in diese Beziehung und kann langfristig davon profitieren.“ Der Blick, der langfristige Blick, der fehlt einfach. Und deswegen aus meiner Sicht ein ganz klarer Fokus auf die Zahlen und nicht auf die Person.

Numbers vs. relationship – one can clearly say that numbers are the focus. That is quite understandable. If there is pressure and I have to deliver my results at a certain time, then I cannot spend a lot of time building relationships. Otherwise I have a problem at the end of the month or at the end of the quarter. And that is why got the impression that I am just a deal but the person itself is not really important. I am used to it differently in Germany, even though it is absolutely not the case with everyone. At least sometimes someone asks how you are doing, how you are doing health-wise, how the family is doing. If there were previous contacts to the other party, they will ask you how things are going. In America, not even the attempt is made. There are probably exceptions, but I see a tendency going towards numbers and not towards a relationship. When the deal is done, everything is over. If future business should result from this, that is very good, but no attempts are being made to build a long-term relationship by saying: “Okay, I am going to invest today into this relationship and long-term I can profit from it.” The long-term view is simply missing. Therefore, from my point of view, focus is clearly on numbers and not on people.

### **Philipp Burgtorf**

In meiner Erfahrung sind Amerikaner häufig sehr beziehungsorientiert und gerade nicht zahlenorientiert, zumindest wenn es um persönliche Beziehungen geht spricht: wenn natürlich ein Amerikaner wie wahrscheinlich ein Mitarbeiter einer Firma jeder Nationalität, wenn es darum geht, ob er seine Quartalsziele erreicht, dann hat er natürlich einen Fokus auf seine Zahlen, auf seine Fakten. Wenn es allerdings darum geht im Privaten, im persönlichen Zusammenhang eine Beziehung aufrecht zu erhalten oder eine Beziehung zu pflegen, dann spielen Zahlen und Fakten relativ wenig, eine relativ geringe Rolle. Aber bleiben wir noch mal bei dem ersten Fokus oder bei dem ersten Szenario, nämlich nicht nur beruflichen Zusammenhang, sondern im Zusammenhang einer Firma, die...ja... die ihre Quartalsergebnisse erreichen muss, die ihr Jahresziel erreichen muss, die natürlich profitabel sein muss. Da gibt der „der Amerikaner“ und damit auch seine Gesetzgebung, gibt er natürlich mehr acht darauf, dass die Firma kurzfristig ihre Profitabilität, ihren *Cash Flow* erhalten kann. Während „der Deutsche“ und auch die deutsche Gesetzgebung, Arbeitsgesetzgebung und das Wirtschaftsrecht dem Unternehmer, der darüber entscheiden kann, wie er und ob er seine Ziele erreicht, da hat der Deutsche weniger Spielraum, Zahlen und Fakten

alleine walten zu lassen, sondern muss in seiner Entscheidungsfindung im Zweifel...ja...den Menschen vor die Zahl stellen. Nicht umsonst ziehen sich in Deutschland marode Unternehmen oder der marode Zustand eines Unternehmens länger hin, als dass in Amerika der Fall ist, wo sehr viel schneller Firmen wachsen aber auch zu Grunde gehen können. Also die Klischees, die sich da um Menschen drehen, sind natürlich oder spiegeln sich natürlich auch in der Gesetzgebung und umgekehrt.

In my experience, Americans are very often people-oriented, and not number-oriented, as far as we talk about personal relationships. However, an American or any other employee of any other nationality focuses mainly on his data and facts when it comes to reaching their quarterly results. If it is, on the other hand, more about the establishment or nurturing of a personal relationship, numbers and facts do not play such a big role. But let's talk about the first focus or the first scenario where a company concentrates on reaching its profit quarterly and annually. The Americans and the American legislation pay more attention to the fact that the company maintains its profitability and its cash flow on a short-term basis. In contrast, the Germans and the German legislation, German employment law and economic law leaves a German less freedom to manage their data and facts by themselves. Instead, in case of a doubt, the human factor has priority over numbers. That's why in Germany ailing companies or companies in ailing situations endure longer than companies can grow more quickly but also go bankrupt more quickly. Well, the clichés regarding people are very much mirrored in the legislation and vice versa.

### **Maximilian Dressendörfer**

Das kann ich im Grunde nicht bestätigen, dass Amerikaner die Geschäftsgrundlage, also die Zahlen, Daten, Fakten, über die Beziehung zu der Person stellen. Das ist etwas, was ich so verneinen würde. Was ich gleichwohl sehe ist, dass amerikanische Geschäftspartnern sehr bemüht sind, darüber ein Verhandlungsergebnis zu haben. Das heißt, am Ende des Gesprächs stehen die „Terms“ dann auch fest, soweit man sie klären konnte, und das ist dann auch das, was aus dem Gespräch mitgenommen wird, also das ist etwas, was dann auch feststeht. Die Qualität der Beziehung zu der anderen Person kann man nach einem Gespräch nicht messen, und das wäre auch naiv zu glauben, dass das in einem Gespräch zu etablieren ist. Das kann sich erst im Laufe mehrerer Gespräche etablieren und dann auch bestätigen oder manifestieren. Insofern lässt sich das nicht so festzurren oder mitnehmen wie ein konkretes Ergebnis oder ein konkreter Fakt, der bestätigt wurde oder erreicht wurde. Ich habe da eigentlich nicht den Eindruck, dass sich das zwischen amerikanischen und deutschen Geschäftsläuten unterscheidet.

In general I cannot confirm that Americans prefer business matters, meaning numbers, data, facts over relations. That is something that I would answer with a no. What I do see though, is that Americans business partners are very much concerned about reaching a result. This means at the end of the negotiations the terms should be fixed. And this can be looked at as a result and that is fixed. The quality of the relationship with the other person cannot be measured after the conversation. It would also be naïve to believe that

such a relationship could be established during such a conversation. This can only be achieved, confirmed, and become manifest in the course of several conversations. Therefore this cannot be considered a part of the reaching of a result, or a concrete fact. I believe there is no difference between American and German business people in that respect.

### **Tim Fischbach**

Ja, man denkt vielleicht, dass amerikanische Firmen und Geschäftsleute sehr, sehr stark an Zahlen orientiert sind, aber das muss jedes erfolgreiche Unternehmen sein. Das ist nichts spezifisch Amerikanisches. Das ist in meiner Firma genauso. Das ist in anderen Firmen, die ich kenne genauso, und wenn es um Beziehungen geht mit anderen Leuten, dann muss ich sagen, dass unsere Geschäftsbeziehungen mit amerikanischen Firmen immer sehr stark von Leuten und Beziehungen geprägt waren und eben nicht von Zahlen. Das war sehr angenehm. Sie haben sich da auch sehr viel Mühe gegeben, und das war wesentlich stärker als es mit europäischen Wettbewerbern der Fall war. Wir haben mit vielen Firmen zu tun gehabt in den USA und in Europa und die Amerikaner waren immer diejenigen, die das ganze „socializing“ wesentlich besser verstanden haben als die Europäer. Bei den Europäern ging es immer darum, „bringt es was, was sind die Zahlen, wie weit können wir gehen“ und mit den Amerikanern haben wir immer so „wie ist das Wetter, wollen wir ein Steak essen“ und die Zahlen haben wir hinterher geregelt. Das hat immer irgendwie funktioniert, und das war eigentlich die Art, wie es gelaufen ist und insofern sehe ich eigentlich nicht, dass es wesentlich stärker zahlengetrieben ist als in Europa.

Yes, one might think that American companies and American business people are highly data-oriented. But every successful enterprise has to be, that's not specifically true for Americans only. It is the same where I work, it's the same in other companies that I know, and regarding relationships with other people I must say that our business relations with American companies were always centered very strongly around people and relationships and not just numbers. That was very pleasant, and they tried very hard, and it was much more visible than with European competitors. We have dealt with many companies in the U.S.A. and in Europe and it were Americans who knew much better than Europeans how to socialize." Europeans were always concerned if it was profitable and asked about data, were wondering how far they could go. With Americans it always depended on the situation and we went to have a steak, and the data was taken care of afterwards. Somehow this seemed to work always, and this was the way it was done. That is why I cannot say that Americans are more data-oriented than in Europeans.

### **Christina Hafke**

Ich glaube, dass nordamerikanischen Geschäftspersonen insgesamt Zahlen oder Inhalte sehr, sehr wichtig sind. Das hängt sehr stark einfach mit dem Ergebnisorientierten zusammen. Es ist schwierig zu sagen, ob sie die Inhalte, Beziehungen zu Personen vorziehen, weil das Geschäftsleben baut weniger auf Beziehungen, Beziehungen aufbauen als es vielleicht in anderen Ländern ist, also Frankreich oder ähnliches, andererseits ist den Nordamerikanern, die ich bisher

kennengelernt hab', ein sehr korrekter, sehr höflicher Umgang sehr, sehr wichtig, und das ist ja auch `ne Art von Beziehung zu Personen. Die ist vielleicht nicht so tiefgehend, hat vielleicht nicht unbedingt mit hier und dort mal zusammen *lunchen* gehen, etc. zu tun, aber es ist trotzdem immer ein sehr höfliches, korrektes Miteinanderumgehen. Und das hängt wahrscheinlich auch davon ab, was man als Beziehung in dem Zusammenhang dann versteht, und dann ist es wahrscheinlich auch neben diesem Aspekt, so die Tendenz, die ich kennengelernt hab', ist es natürlich auch wieder von Person zu Person sehr, sehr unterschiedlich. Ich glaube, gerade die Wichtigkeit, Beziehungen zu anderen Personen aufzubauen. Es gibt Leute, denen ist das einfach das Wichtigste überhaupt, auch bei Amerikanern, und dann gibt es einfach wieder Leute, die sind von jeher, von ihrer Persönlichkeit mehr inhaltsorientiert, mehr inhaltsfokussiert, und deswegen kann man da auch nicht einfach alle Amerikaner über einen Kamm scheren in der Hinsicht. In general, I believe that numbers and contents are very, very important for American business people. This has very much to do with being result-oriented. It is difficult to say if they prefer contents to relations with people, because business in the US is based less on relationships than it might be the case in other countries, e.g. France or similar countries. On the other hand, to those North Americans that I have met so far, a correct and very friendly attitude was very important. And this also has to do with relationships with people. It might not be as intensive, has maybe not much to do with going to lunch once in a while, but it is nevertheless a courteous, correct interaction. It probably depends on what you expect from a relationship in this context. And, of course, it depends on the individual person, how important it is to them to build a relationship with their business partners. I believe there are people who believe that it is the most important thing to create a relationship with people, also for Americans. And then there are people whose personality is more content-oriented and content-focused. That's why you cannot simply say that all Americans are the same.

### **Markus Kässbohrer**

Es geht um Personen versus Zahlenfokus in der Frage. Im allgemeinen hab' ich dieses tatsächlich beobachtet, d.h. unsere amerikanischen Kollegen haben in der Tat sich im Zweifelsfall mehr darauf konzentriert: Stimmen die Zahlen? - als - Welche Personen sind involviert? Welche Ziele haben diese Personen? In welcher Weise kann man mit diesen Personen am besten zusammenarbeiten? Das heißt, das hat sich ausgedrückt in einem geringeren Interesse daran, Personen als Personen kennen zu lernen. Es ging dann im Prinzip darum, welche Funktion erfüllt der Mensch und in welcher Weise ist er darin involviert, meine zahlenmäßigen Ziele zu erreichen. Das hat sich ausgedrückt in einer geringeren Bereitschaft, auch in einem geringeren eigenen Willen, Hintergründe zu erfassen oder zu verstehen. Solange die Zahlen stimmen, braucht man nicht zu wissen, wie das Geschäft tatsächlich funktioniert, warum sie stimmen. Solange die Zahlen nicht stimmen, möchte man zwar detailliert wissen, was los war, aber eigentlich auch nur, um das wieder weiter sagen zu können, nicht um selber vertieft zu verstehen: Was passiert eigentlich? Warum passiert es? Es ging eigentlich im Wesentlichen immer darum: Was steht auf dem Papier? Wie stehe ich gegen meine Zielerreichung? Nicht so sehr darum: Welche Personen sind hier? Welche Ziele haben diese Personen? Welche Gefühle haben diese Personen? Warum handeln diese Personen so? Vielleicht auch: Wie können wir mit diesen Personen umgehen,

sie motivieren, sie entwickeln? - was dann weiter spielt in den Bereich Personalentwicklung, Personalmanagement, auch dort. Es geht darum, eine Position zu finden. Es geht nicht darum, Leute zu entwickeln.

This question is about people vs. numbers. In general, I have noticed indeed that this is the case, meaning that in case of a doubt, our American colleagues chose to focus on "Are the numbers correct" instead of focusing on "Which people are involved?" "What are the goals of those people?" "What is the best way to deal and cooperate with these people?" This was expressed by showing little interest to get people to know as people. It was more about what function this person fulfills, and in which way this person was involved in order to reach my target numbers. This was expressed by the lack of interest to understand and comprehend background motives. As long as the numbers are right, they do not need to understand how and why the business itself works. As long as the numbers are not correct, they want to know in detail what happened, but only to be able to report it to someone else, not in order to really understand: What is actually happening? Why is it happening? In general, it was always about: "What does it say in the document?" "What prevents me from achieving my goals?" It is not very much about who is present. "Which objectives do these people have, what feelings do these people have?" Neither was it about: "How can we deal with these people, how can we motivate them, how can we develop them?" And this reaches into human resource development, management. It is about finding a position. It is not about developing people.

## **Stereotype #6**

**What is your opinion regarding the observation that North American business professionals are preoccupied with legal documents and litigious procedures?**

Was ist Ihre Meinung über den Stereotyp, dass nordamerikanische Geschäftsleute vor allem mit rechtlichen Dokumenten und Streitverfahren beschäftigt sind?

### **Rainer Ansknewitsch**

Also, ich glaube, dieses Vorurteil ist aus meiner Sicht gerechtfertigt. Meine Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Amerikanern ist tatsächlich, dass sie sehr, sehr viel Wert darauf legen, jedes Detail im Vorfeld einer Verhandlung oder einer Vertragsunterzeichnung zu regeln. Ich denke, die deutsche Kultur ist eher: Wir stimmen die Linie ab. Wir wissen, wo wir hinkommen wollen. Wir schreiben einen Vertrag nieder, der relativ pauschal, global gehalten ist. Dann geben wir den an unsere Anwälte. Die Anwälte machen das, und es ist, was wir uns nicht mehr durchlesen. Meine Auffassung ist, wir können überhaupt nicht jeden einzelnen Fall im Vorfeld regeln. Ein Vertrag muss so sein, dass er als roter Faden gestaltet ist. Die kleinen Details können wir überhaupt nicht im Vorfeld abstimmen, dafür muss es ein paar Sicherheiten geben, aber das macht die Zusammenarbeit mit Amerikanern häufig sehr, sehr anstrengend, weil dann die Anwälte miteinander sprechen, wo die eigentliche Linie des Vertrages und der Zusammenarbeit schon längst geregelt ist.

Well, from my point of view, this prejudice is justified. It is my experience with Americans that they pay a lot of attention to clarify every detail either at the beginning of the negotiations or before the contract is being signed. I believe the German culture is not as detail-oriented in this respect. We know where we want to go, we write a relative generic and global contract which we then hand over to our lawyers and we don't read it again. It is my opinion that not every aspect can be pre-determined. The contract has to be set up as a guideline. Minor details cannot be pre-determined. That is why there are securities. That is what makes a co-operation with Americans very, very difficult because lawyers have to talk to each other, even though the general content of the contract was already negotiated a long time ago.

### **Jörg Borkowsky**

Eine interessante Geschichte, was den Umgang mit amerikanischen, nordamerikanischen Verhandlungspartnern angeht, ist einerseits die Bereitschaft sehr pragmatische Entscheidung zu treffen, sehr schnell zu sein mit der Entscheidung, sehr auch auf die Person zuzugehen, mit der Verhandlungen gemacht werden, also „*Personal trust*“ aufzubauen, und dann im Nachgang, wenn es darum geht einen Vertrag auch zu schließen, sehr, sehr formell zu werden. Ich verstehe das nur irgendwie in Ansätzen. Es führt regelmäßig zu einer gewissen Verwirrung, weil wenn wir auf anderen Punkte zurückkommen, auf der einen Seite ist der Europäer etwas langatmig in der Vorbereitung eines Deals, während der Amerikaner vielleicht etwas langatmig in der in der Nachbereitung eines Geschäftes ist, wobei der Europäer dann eigentlich erwartet, dass es jetzt keine Probleme mehr gibt. Und das hat für einen Europäer hin und wieder den Eindruck, der möglicherweise nicht gerechtfertigt ist, dass der Amerikaner im Nachgang zu einem...zu einer Vereinbarung, über die es einen Handschlag oder eine Unterschrift gibt, noch einmal im Detail nachverhandelt, was dann vielleicht nur mit vorgeschobenen Argumenten, dass noch rechtliche Dinge zu klären seien, untermalt wird, und dort können dann Irritationen hinsichtlich der Aufrichtigkeit und der Geradlinigkeit des Verhandlungspartners auftauchen. Wenn man aber sieht, über was und in welcher Länge und mit welchen Kosten sich Amerikaner untereinander mit Gerichtsverfahren überziehen, und was für immense Managementkraft in solche Streitfälle geht, versteht man eine große Angst des Nordamerikaners, an irgendeiner formaljuristischen Ecke einen Fehler gemacht zu haben. Ein Europäer würde eher dazu neigen zu sagen: „Ja, da fehlt ein Komma, oder da fehlt die genaue Bezeichnung einer Seriennummer, aber inhaltlich war man sich ja einig, also wir vergessen das.“ Während der Amerikaner eine ungeheure Angst davor hat, dass der Verhandlungspartner, wenn er denn nicht wirklich ein Partner und Freund ist, an irgendeiner Stelle einen Punkt findet im Vertrag, an dem er, wenn ihm möglicherweise das Geschäft nach einem Jahr nicht mehr gefällt, einen Hacken einschlagen kann, und dann sagen kann „Ja, da an dieser Stelle gab es ein formales Problem, das muss ich anfechten, leider,“ da hat der Europäer wesentlich weniger Sorgen als der Amerikaner und deswegen kommt vielleicht im Nachgang diese Verkomplizierung des Verfahrens der, aus meiner Sicht, aus einer Angst heraus entsteht.

An interesting aspect regarding how to deal with North American business partners: On the one hand they are ready to make very practical decisions,

they are very fast in their decisions, very oriented on the people they are negotiating with, that means interested in building personal trust, but at the end when the contract needs to be signed, they are very formal. I only understand this partially, it leads constantly to certain confusions. On the one hand, the European needs longer for the preparation of details while the American takes maybe longer after the negotiation. The European then expects no more problems at this point. And this gives a European the impression – which may be unjustified - that the American wants to re-negotiate details that have already been agreed upon by handshake or signature. (The American) seems to be using fictitious arguments like the clarification of legal matters. This is where confusions arise regarding the sincerity and directness of the business partner. If one pays attention to about how and at what costs Americans involve themselves in law suits and what amount of managerial power goes into those law suits, one understands the fear of North Americans to have made a mistake that would have serious legal consequences. A European would rather tend to point out that a comma is missing, or the exact description of a serial number is missing, but content-wise everything was agreed upon. They would ignore such details whereas the American is terribly afraid to find out that the business partner is not really a partner and friend and that he/she finds a mistake in the contract which he/she could use as a reason to say, “Sorry, but because of a technicality I decided to cancel the contract” should he/she decide after one year that he/she does not like the contract anymore.

### **Carsten Christiani**

Soweit es um die Betonung der rechtlichen Aspekte geht und Verträge ausarbeiten usw., denke ich, gibt es eine Tendenz, dass in der Tat der ganze juristische Teil der Verhandlung sehr, sehr wichtig ist. Es gibt Ausnahmen bei Verhandlungen mit Amerikanern, wo wirklich über die Jahre eine persönliche Beziehung gewachsen ist. Das passiert nicht bei der ersten und nicht bei der zweiten und nicht bei der dritten Verhandlung, weil der Fokus einfach nicht auf der Beziehung liegt, sondern eben auf Ergebnissen. In den ersteren Fällen, wenn es wirklich so erscheinen mag, gerade für Deutsche, dass alles, jede Klausel, in rechtlich abgesicherte Form gepackt werden muss, dann kommt es meiner Meinung nach einfach aus einer Denkweise heraus, die sagt „Wir kennen uns nicht, wir haben ein ganz, ganz klares *business is business* Geschäft hier vor uns“, und alles, was da irgendwie zu regeln ist, sollte man rechtlich klären, damit später nicht auf der persönlicher Ebene irgendwie Ärger zustande kommt oder Probleme auftauchen, die eben den Profit, den Geschäftserfolg im Wege stehen könnten.

As far as the focus on legal aspects and the negotiation of contracts are concerned, I believe that indeed the legal part of the negotiations is very important. There are exceptions in negotiations with Americans, if a personal relationship over many years has evolved. This does not happen during the first and not during the second and not during the third meeting because the focus is not on relationships but on business results. I think, especially to Germans it might appear at first that every clause has to be packed into a legally verified form, but this is because one thinks: “We don’t know each other, we have a clear business deal ahead of us, and everything that can be

clarified, should be done legally. This avoids later having problems on a personal level or problems that might interfere with the profit of the business transaction.

### **Maximilian Dressendörfer**

Ja, da muss ich ein wenig lachen, weil ich denke, dass in allen Verhandlungen, die ich bisher begleitet habe, war das nie so professionell auf der rechtlichen Seite begleitet wie in Verhandlungen mit amerikanischen Geschäftspartnern. Es ist vollkommen normal, dass große Anwaltskanzleien, also amerikanische Anwaltskanzleien beteiligt sind an Verhandlungen, dass die Rechtsabteilung beider Verhandlungsparteien eingeschaltet sind, und dass im Vorfeld und im Nachfeld der Verhandlungen sehr viele rechtliche Fragen geklärt werden, weit über das hinausgehend, was man zwischen europäischen Geschäftspartnern normalerweise erwarten würde. Ich habe den Eindruck, dass das einen Grad der Professionalität erreicht hat, der sich in dieser Art und Weise in anderen Ländern nicht so wiederfindet, und der in seinem Ausmaß auch nur vergleichbar ist zu dem, was ich auf der „*Audit*“ Seite, also bei den Wirtschaftsprüfern sehe. Auch da sind die Amerikaner diejenigen, die ich denke, den größten Aufwand betreiben und die meiste Zeit damit verbringen, „*Audit und Legal*“ anzusprechen, zu prüfen und auszuverhandeln. Ich hoffe, dass bei all dieser Prüfung nicht zu kurz kommt, der eigentliche geschäftliche Zweck, sprich also, dass wirklich der...die „*Business Terms*“ im Vordergrund stehen und nicht die Ausschaltung von rechtlichen und finanziellen Risiken.

Well, that makes me smile a little bit, because I think that from all the negotiations that I have attended, legal advice on a professional basis was most frequently present in negotiations with American business partners. It is completely normal that large American law firms are part of the negotiation, that legal departments of both parties are involved, so that many legal questions can be taken care of before and after the negotiations. This goes far beyond what we would usually expect from European business partners. I feel it has reached a degree of professionalism that cannot be found this way with other countries. It is almost comparable with an auditor, or financial auditors. I see that Americans concern themselves with that the most, and spend most of the time addressing audit and legal questions, verifying and negotiating. I hope that the actual business purpose is not being forgotten because of re-verification. Instead business terms should remain the main focus and not the elimination of financial or legal risks.

### **Markus Kässbohrer**

Der Stereotyp, dass nordamerikanische Geschäftsleute vor allem mit juristischen Fragen und Streitfällen befasst seien: Ich habe in dieser Hinsicht Erfahrung sammeln können im Finanzbereich. Dort speziell durch das Sarbanes-Oxley-Gesetz, das im Nachgang zur Enron-Affäre erlassen wurde. Es schreibt in extreme detaillierter Weise fest, wie ein Unternehmen seinen Jahresabschluss zu erstellen hat. Das war für uns, für Nicht-Amerikaner eine sehr, eine sehr interessante Frage. Vorher war es ein relativ wenig reglementierter Prozess. Es gab im Gesetz bestimmte Anforderungen. Wenn diese dem Buchstaben nach erfüllt worden sind, dann war das Ergebnis zertifizierbar, dann war das in Ordnung. Hinterher, nachdem man feststellte, dass mit diesem reinen

Fokus auf den Buchstaben des Gesetzes zu viele Löcher offen blieben, die von bestimmten Leuten, die unter bestimmten Ergebnisdruck standen, auch ausgenutzt wurden. Hinterher ist man dann hingegangen und hat ein extrem detailliertes Gesetzeswerk geschaffen und sich in extrem detaillierter Weise mit dem Problem auseinandergesetzt. Inzwischen können Sie keinen Bleistift mehr kaufen, ohne einem strengst reglementierten Prozess zu folgen, indem alles aufgezeichnet, nachvollzogen, papiermaig abgelegt, nachvollzogen werden muss. Das heißt, ich habe hier, im Grunde genommen, zwei...zwei Kulturen, oder zwei Welten erlebt, beide aus demselben Land. Auf der einen Seite, solange es keine Reglementierungen gab, reicht es den Buchstaben des Gesetzes zu erfüllen. Es gab nichts, was dem Geiste nach, oder was ein Sinn oder ein Ziel vorgegeben hat. Es ging nur darum den Buchstaben des Gesetzes buchstäblich zu erfüllen. Auf der anderen Seite die Reaktion auf das Ausnutzen der dadurch gegebenen Freiräume ein extrem detailliertes Gesetzeswerk, das überhaupt keine Bewegungsfreiheiten mehr lässt und in grotem Umfang auch völlig unnötig Kosten verursacht.

The stereotype is that North American business people are predominantly concerned with legal questions and litigations. Regarding this aspect, I have had experiences in the finance area, more specifically concerning the Sarbanes-Oxley Act that was introduced after the Enron scandal. It dictates in an extremely detailed manner how a company has to deliver its annual report. This represented for us, non-Americans a very interesting question. Before, it was a relatively little structured process. There were certain requirements in the law. If those requirements were fulfilled, then the results could be certified, and everything was alright. Afterwards, when it became obvious that this strict focus on the law left too many loopholes that certain people knew how to take advantage, when they were under pressure to fulfill their requirements. Afterwards a very detailed legislation was created that addressed this issue very extensively. Meanwhile it is impossible to buy a pencil without adhering to a strict process, in which everything has to be written down, it has to be traceable and put on paper. What I want to say is that I have experienced two cultures or "two worlds" that both originate from the same country. On the one hand, as long the requirements of the law were fulfilled, no further rules were necessary. There was nothing that restricted you. It was only important to stay within the law. On the other hand, the reaction to this misuse: an extreme detailed legislation that does not leave any leeway and which causes high and unnecessary costs.

### **Benjamin K rber**

Die Vertragsverhandlung mit Amerikanern ist deutlich komplizierter als mit Deutschen. Ich geb' einfach mal ein Beispiel. Wir wollten mit einem amerikanischen Kunden aus South Carolina einen Vertrag schließen. Dabei gibt es jedoch einmal die sprachliche Differenz, nämlich, dass der Vertrag auf Englisch formuliert ist, und Business...oder die Sprache Englisch in einem Vertrag deutlich schwerer zu verstehen ist als Deutsch. Dazu gibt es, oder waren in diesem Vertrag Klauseln drin, dass nationales Recht von den USA und insbesondere das Recht des Staates South Carolina gilt. Da wir beides nicht kennen, können wir solche Verträge nicht abschließen. Insofern haben wir solange mit diesem Kunden verhandelt, bis wir komplett deutsches Recht angewandt haben. Wir hatten in diesem Fall Glück, dass die

Muttergesellschaft dieses Kunden eine deutsche Firma ist. Man muss aber ganz klar sagen, dass dadurch, dass wir einen amerikanischen Geschäftspartner haben, Nachteile hier in Deutschland haben, zum Beispiel beim Punkto Rückrufversicherung für Autos. Wir stellen Motorenteile her und müssen uns gegen einen Rückruf versichern. In Europa ist das Ganze kein Problem. Wir müssen aber für die 10 Prozent, die wir an den amerikanischen Markt liefern, 50 Prozent zahlen wie Prämie, wie für die Prämie, die wir um 90% unseres Geschäftes in Europa machen. Ganz einfach, weil die potentiellen Kosten, die man aufgrund einer Lieferung in die USA hat, deutlich höher sind als bei einer ganz normalen Lieferung in der EU.

Contract negotiations with Americans are much more complicated than with Germans. Let me give you an example: We wanted to sign a contract with a customer from North Carolina. For one thing, there is a language barrier because the contract is usually drafted in English and the English language used in contracts is more difficult to understand than German. Then there were clauses in the contract stating that national US laws, especially those from the state North Carolina, were going to be applied to the contract. We weren't familiar with neither of them so we could not sign the contract. That's why we had to continue to negotiate with the customer until we agreed that German laws were to be applied all the way. We were lucky in this case, because the parent company of this customer was a German company. We have to say it very clearly that there are disadvantages for us in Germany when we have business partners who are American, for example, concerning recall insurances for cars. We produce engine parts and have to take precautions for potential recalls. This is no problem in Europe. But, for those 10% (of products) that are being shipped to the U.S.A., at least 50% has to be paid in commissions, as much as we have to pay for the 90% of our business transactions in Germany. This is simply the case, because the potential costs for a delivery to the U.S.A. are much higher than they would be for a normal shipment within the EU (European Union).

### **Andre Skerlavaj**

Ich glaube schon, dass Nordamerikaner einen sehr starken Fokus Richtung rechtlicher Themen haben, dass sehr viel mit rechtlich abgeseigneten Dokumenten gearbeitet wird, sehr darauf fokussiert wird, eben nicht in legale Streitigkeiten verwickelt zu werden. Das ist aus meiner Sicht sehr stark durch das juristische System in den USA bedingt, das ja *case-based*, fallbasiert ist gegenüber, zum Beispiel, dem deutschen System, das eine sehr klare sehr umfassende Rechtsprechung hat und man sich da eben nicht auf Fälle sehr stark fokussiert, sondern eine eher gemäßigte Rechtsprechung hat, auch im Bezug auf Regressionsansprüche, etc. Insofern fällt einem als Europäer das natürlich auf, dass da sehr viel Wert drauf gelegt wird. Ich selber arbeite für ein amerikanisches Beratungsunternehmen. Wir machen sehr viele, haben sehr viel Aufwand im Bereich der rechtlichen Dokumentation, auch hier in Deutschland. Das ist durch unsere Zentrale in den USA getrieben und (wir) verwenden da sehr viel Zeit drauf, unsere Vertragsdokumente, die wir mit unseren Kunden schließen auch rechtlich abzusegnen, und das ist ein sehr hoher Aufwand, der aber, wie gesagt, aus meiner Sicht im amerikanischen System - Rechtssystem - durchaus berechtigt ist.

Yes, I believe indeed that North Americans focus heavily on legal matters. There is a lot of legal verification in order to not get involved in legal arguments. In my opinion, this has a lot to do with the U.S. legal system which is based on "case law." This is in contrary to the German legal system, which has a very clear and broad field of application but doesn't focus so much on individual cases and which is relatively modest concerning compensation for damages. That is why Europeans notice that the focus is very much on this issue. I work for an American consulting company. We undergo a lot of efforts in regards of legal documentation, even here in Germany. This is being forced by our headquarters in the U.S.A. and they spend a lot of time in the verification of the contract documents and terms that we negotiate with our customers. This takes a lot of effort, but in my opinion, it is very much justified in the American legal system.