

Verhandlungspraxis | USA

Verbindliche Höflichkeit bestimmt Verhandlungen

Der ethnisch-kulturelle Wandel beeinflusst das Geschäftsleben. Zusätzlich setzt sich eine hybride Verhandlungspraxis durch, bestehend aus Videocalls und persönlichen Treffen.

16.08.2021

Von Ullrich Umann | Washington, D.C.

- ▶ Kultureller Hintergrund
- ▶ Regeln für den Geschäftskontakt
- ▶ Privater Umgang
- ▶ Dos and Don'ts

Kultureller Hintergrund

Effizienz und Zielorientierung bestimmen die Verhandlungskultur, durchmischt von unterschiedlichen ethnischen Mentalitäten.

- ▶ Ethnische Vielfalt in der Bevölkerung
- ▶ Leistungsprinzip prägt Aufstieg in die Chefetagen
- ▶ Verhandlungsstil ist zielorientiert

Die USA sind ein Einwanderungsland. Die ethnisch-kulturelle Zusammensetzung der Unternehmensbelegschaften sowie die Geschäftskultur befinden sich damit in einem unterschwelligem Wandel.

Ethnische Vielfalt in der Bevölkerung

Einwohner mit europäischen Wurzeln stellen laut U.S. Census Bureau mit 76,3 Prozent die Mehrheit. Doch entwickelt sich dieser Anteil rückläufig. Im Gegenzug steigt die lateinamerikanische Quote, die aktuell 18,5 Prozent beträgt. Die afroamerikanische Bevölkerung hält 13,4 Prozent. Der Anteil der Einwohner mit asiatischen Wurzeln liegt bei 5,9 Prozent, wobei die Statistik Mehrfachnennungen zulässt.

In der Amtszeit von Präsident Barack Obama wurden verstärkt Programme zur Förderung ethnischer Minderheiten (Affirmative Action) sowie Antidiskriminierungsbestimmungen aufgelegt. Diese Maßnahmen haben sich bei Neueinstellungen im öffentlichen Dienst als effizient erwiesen. Die amtierende Biden-Regierung hat diese Praxis erneut aufgegriffen und mit Bestimmungen zum Schutz sexueller Minderheiten erweitert. Unternehmen, die zwar eigenen Einstellungskriterien folgen, haben sich von der Vorbildwirkung des öffentlichen Dienstes inspirieren lassen.

Leistungsprinzip prägt Aufstieg in die Chefetagen

Ein rein auf Lebensalter basierendes Senioritätsprinzip gibt es bei der Besetzung von Führungspositionen nicht. Vorrang haben Leistung und Innovationswille, Fachkenntnisse und Erfahrungen, aber auch Durchsetzungsfähigkeit und Charisma.

Wenn wirtschaftlich erfolgreiche Amerikanerinnen und Amerikaner - unabhängig von ihrem ethnischen Hintergrund - etwas vereint, sind es zielorientiertes Vorgehen und Ehrgeiz. Diese Eigenschaften sind Voraussetzungen für ein schnelles Erklimmen der Karriereleiter. Vereint zeigt man sich aber auch im Bestreben, durch ehrenamtliche Funktionen,

VERBINDLICHE HÖFLICHKEIT BESTIMMT VERHANDLUNGEN

Spenden- oder Sponsorentätigkeit der Gesellschaft etwas an eigener Zeit oder finanziellen Mitteln zukommen zu lassen. Privates Gewinnstreben gilt nur auf dieser Grundlage als gesellschaftsfähig.

Entscheidungen werden in den Führungsetagen fast nie im Alleingang getroffen, sondern von den Mitarbeitern der zuständigen Arbeitseinheit vorbereitet. Bei dieser Gelegenheit wird so gut wie jede Wortmeldung akzeptiert. Vorgesetzte fassen die vorgetragenen Argumente am Ende zusammen und wägen auf dieser Grundlage ab. Über diese Form der Beschlussvorbereitung stellen Firmen zum einen sicher, dass sich jeder Mitarbeiter ernst genommen fühlt, zum anderen fließt maximaler Sachverstand in die Beschlussfassung ein.

Verhandlungsstil ist zielorientiert

Freundliche und persönlich gehaltene Einleitungsworte fehlen bei keiner Besprechung, dies ist auch bei Videokonferenzen der Fall. Anschließend geht es zügig zur Sache und die Stimmung nimmt schnell einen sachlichen Charakter an. Selbst im Alltag freundlich auftretende Amerikaner können sich an dieser Stelle als kühl kalkulierende Verhandlungspartner erweisen, die ihre Vorstellungen und Angebote offen vortragen. Aus amerikanischer Sicht gilt ein "Hart aber fair" in Verhandlungen als ein effizienter Weg zur Lösungsfindung.

Um Vorschläge oder gar Forderungen zu untermauern, befinden sich häufig Fachleute in der Verhandlungsdelegation, die nach Aufforderung der Verhandlungsführer kurze Präsentationen halten. Zu den Beisitzern können auch Anwälte gehören, die spätestens zur Vertragsausarbeitung unerlässlich sind. Trotz des weit verbreiteten Individualismus in der amerikanischen Gesellschaft zeigen sich die Delegationsmitglieder in der Regel erstaunlich diszipliniert und zurückhaltend bei der Wortmeldung, die Abstimmung untereinander erscheint perfekt.

Von Ullrich Umann | Washington, D.C.

Regeln für den Geschäftskontakt

Das Geschäftsgebaren ist im Flächenland USA nicht einheitlich. Beim ersten Eintreffen empfiehlt es sich daher, die vorherrschende Mentalität zu erfassen.

- ▶ Dresscode ist von Ort und Branche abhängig
- ▶ Dutzen ist kein Freundschaftsbeweis
- ▶ Kontaktaufnahme nicht per Brief nötig
- ▶ Schriftlich fasst man sich kurz
- ▶ Für ein Treffen wird sich bedankt

Die Unterschiede in den USA sind groß: So ist die Westküste für Firmen der Hochtechnologie mit ihren flachen Hierarchien, für eine offene Diskussionskultur sowie für sportlich-legere Bekleidung bekannt. An der Ostküste hingegen gehen betuchte Anwaltskanzleien und konservativ-vornehme Investitionsbanken, in denen strenge Hierarchien herrschen, ihren diskreten Geschäften nach.

Dresscode ist von Ort und Branche abhängig

Aus diesem Grund kann für die Kleiderordnung keine landesweit einheitliche Aussage getroffen werden. Ist man unsicher, kann formelle Geschäftskleidung für den Anfang kein Fehler sein. Dazu gehören solides Schuhwerk, Anzug und Krawatte.

Auf den ersten Blick mag vieles mit Deutschland vergleichbar erscheinen, doch amerikanische Geschäftspartner denken und handeln anders. Schon bei der Anrede spielen zum Beispiel Berufstitel oder Doktorgrade eine nebensächliche Rolle

VERBINDLICHE HÖFLICHKEIT BESTIMMT VERHANDLUNGEN

- sie fallen oft sogar weg. So verstehen Amerikaner unter einem Doktor auch eher einen Arzt und weniger einen promovierten Betriebswirt oder Ingenieur.

Dutzen ist kein Freundschaftsbeweis

Zudem gehen Amerikaner in Gesprächen recht zügig zum Vornamen über oder stellen sich von Anfang an nur mit ihrem Vornamen vor. Doch sollte das auf keinen Fall als Vertrauensvorschuss verstanden werden, wie es etwa bei der Verwendung von "Sie" und "Du" im Deutschen der Fall wäre. Zudem ist es wichtig, sich den Vor- oder Nachnamen gut einzuprägen, und den Verhandlungspartner spätestens beim zweiten Treffen entsprechend anzusprechen.

Zur Wertschätzung gehört ebenfalls, den Gesprächspartner in Diskussionen nicht allzu oft zu unterbrechen. Besser ist es bei hitzigen Diskussionen, sich kurz zu notieren, was einem auf der Zunge brennt, um es an geeigneter Stelle freundlich, aber bestimmt vorzutragen. So wird für eine von gegenseitigem Respekt geprägte Gesprächsatmosphäre gesorgt, in der die Meinung des Gegenübers zählt.

Um Geschäfte nicht unnötig zu gefährden, beziehungsweise Gespräche nicht eskalieren zu lassen, empfiehlt es sich, Themenfelder wie amerikanische Innen- und Außenpolitik auszusparen. Als unverfängliche Themen bieten sich dagegen Sport, Wetter, Urlaub oder auch Hobbys an. Generell wird in Gesprächen ein offenes und natürliches Auftreten sowie ein dezenter Humor bevorzugt.

Kontaktaufnahme nicht per Brief nötig

Die erste Kontaktaufnahme muss nicht zwingend über das Telefon oder per offiziellem Firmenschreiben erfolgen. Kontakte werden auch via E-Mail geknüpft. Bei dieser Gelegenheit kann erfragt werden, welche Kommunikationswege oder -mittel der amerikanische Gesprächspartner im Weiteren bevorzugt. Zudem haben sich pandemiebedingt Videokonferenzen gut etabliert, neben virtuellen Netzwerkveranstaltungen und virtuellen beziehungsweise hybriden Messen.

Schriftlich fasst man sich kurz

Im Schriftverkehr wird zumeist der Kurzstil, sprich knappe Formulierungen, die einen Sachverhalt schnell auf den Punkt bringen, verwendet. Amerikaner betrachten kurze Texte, spätestens seit sich SMS und E-Mails im Geschäftsverkehr durchgesetzt haben, als eine effiziente Form des Nachrichtenaustauschs - schließlich soll die Zeit des Geschäftspartners nicht über Gebühr in Anspruch genommen werden. Mit einem "Thank you for your time" wird am Gesprächsende genau aus diesem Grund auch nicht gespart.

Dass der ausländische Gast bei der Kontaktaufnahme eigenständig Terminvorschläge vorbringt, ist nicht ungewöhnlich, wird damit doch die Entscheidungsfindung verkürzt. Im Idealfall trifft eine kompakt gehaltene, aber nett formulierte Bestätigung oder gegebenenfalls ein Gegenvorschlag ein.

Amerikaner begrüßen sich als Ausdruck des Respekts mit einem bestimmten, wenn auch nicht übertriebenen Handschlag, bevor es zum Austausch der Visitenkarten geht. In den meisten Regionen gehört auch ein pünktliches Erscheinen zum guten Ton. Das gilt vor allem im Norden und entlang der Ost- und Westküste, im Süden ist man etwas weniger streng. Das Gleiche gilt für ein termingerechtes Gesprächsende. Fällt dieses früher als vereinbart aus, umso besser.

Für ein Treffen wird sich bedankt

Nach einem Treffen, unabhängig davon, ob virtueller oder realer Art, ist es angebracht, sich bei dem Gesprächspartner per Mail oder SMS zu bedanken. Damit bietet sich eine zusätzliche Gelegenheit, eventuell versprochene Daten nachzuliefern.

VERBINDLICHE HÖFLICHKEIT BESTIMMT VERHANDLUNGEN

Deutsche Geschäftsleute sollten in den USA zwar nicht übermäßig selbstbewusst, aber auch nicht zu bescheiden auftreten - die Dosierung macht's. Kritik an den amerikanischen Verhältnissen oder Besserwisserei sind bei den Gesprächen fehl am Platz, genau wie Selbstzweifel. Schließlich sollen die Gespräche vertrauensvolle und langfristig angelegte Geschäftsbeziehungen zwischen einer deutschen und einer amerikanischen Firma aufbauen.

Dezenter Humor, angereichert mit guter Laune sind im Land des immerwährenden Optimismus dagegen mehr als angebracht. Doch Vorsicht: In spannungsgeladenen Situationen oder festgefahrenen Diskussionen können sich Amerikaner auch schnell als äußerst humorlos erweisen.

Frauen, die inzwischen in zahlreiche Führungspositionen aufgerückt sind, übernehmen in zunehmendem Maße die Rolle des Verhandlungsführers. Rein zahlenmäßig haben sie dabei zwar noch keine Parität mit ihren männlichen Kollegen hergestellt. Doch gehören die USA in dieser Hinsicht zu den Vorreitern. Die Gleichberechtigung der Geschlechter wird als ein gesellschaftlicher Kodex sehr ernst genommen. Frauen in Führungspositionen verlangen keine viel höflichere Behandlung als ihre männlichen Kollegen.

Von Ullrich Umann | Washington, D.C.

Privater Umgang

Die Grenze zwischen geschäftlichen und privaten Themen ist fließend, ob im Büro, nach Feierabend zu Hause oder in einem Restaurant. Schließlich soll Vertrauen aufgebaut werden.

- ▶ Geschäftsessen sind üblich
- ▶ Wer zum Treffen lädt, zahlt die Rechnung
- ▶ Vorsicht bei Gastgeschenken

Arbeitskollegen gehen von Zeit zu Zeit nach der Arbeit gemeinsam aus, das schließt ausländische Geschäftspartner, die gerade vor Ort sind, mit ein. Wird ein Treffen an einem Wochenende einberufen, etwa zum Grillen im Garten, werden dafür Familienmitglieder hinzugezogen. Amerikaner sprechen bei dieser Gelegenheit offener und zu einem früheren Zeitpunkt als in Deutschland private Themen an.

Geschäftsessen sind üblich

Der gemeinsame Restaurantbesuch stellt in den USA eine gern genutzte Form der Gesprächsfortführung dar. Zwischen privaten und geschäftlichen Themen wird dabei nicht besonders strikt getrennt. Ein Geschäftsfrühstück kann schon einmal um 7 Uhr beginnen, das heißt noch vor den offiziellen Bürozeiten. Mittagessen finden in der Regel zwischen 12 und 14 Uhr statt, wogegen die Anfangszeiten für Abendessen zwischen 18 Uhr und 20 Uhr schwanken und diese gelegentlich bis 23 Uhr andauern. In der Regel enden späte Gespräche an der Bar.

Wer zum Treffen lädt, zahlt die Rechnung

Die Servicekräfte in Restaurants erhalten ein Trinkgeld in Höhe von 15 bis 20 Prozent des Rechnungspreises. Hier und da ist das Trinkgeld bereits in der Rechnung enthalten, worauf aber in der Speisekarte oder auf der Rechnung hingewiesen wird. Die Zahlung übernimmt die einladende Seite. Um eventuelle Irritationen in diesem Zusammenhang zu vermeiden, kann dem Restaurant die Kreditkartennummer schon vorab mitgeteilt werden, womit die Begleichung der Rechnung automatisch erfolgt.

Vorsicht bei Gastgeschenken

Gastgeschenke sollten betont zurückhaltend ausfallen, wenn sie überhaupt gemacht werden. Diese Selbstbeschränkung hängt mit den Compliance-Regeln einzelner Unternehmen zusammen. So kann Angestellten ausdrücklich unter-

VERBINDLICHE HÖFLICHKEIT BESTIMMT VERHANDLUNGEN

sagt sein, Geschenke überhaupt anzunehmen. Bei privaten Einladungen nach Hause sind eine Flasche Wein für den Hausherrn beziehungsweise Blumen für die Gastgeberin aber durchaus angebracht.

Von Ullrich Umann | Washington, D.C.

Dos and Don'ts

Verhandlungen dienen einzig einem Geschäftsziel, das nicht unnötig gefährdet werden sollte. Vertrauen, Zeiteffizienz und Solidität sollten im Vordergrund stehen.



- Erste Treffen dienen zur Willensbekundung, aber noch mehr zum Aufbau eines Vertrauensverhältnisses.
- Geschäft und Politik sind zwei Paar Schuhe, die voneinander getrennt bleiben sollten.
- Die Grenze zwischen geschäftlichen und privaten Gesprächsthemen ist in den USA fließend.
- Zur Effizienz zählen Pünktlichkeit sowie knappe und präzise Formulierungen. Zeitersparnis gilt als ein hohes Gut: "Time is money."

Von Ullrich Umann | Washington, D.C.

Kontakt

Robert Matschoß

Wirtschaftsexperte

 +49 228 24 993 244

 [Ihre Frage an uns](#)

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch teilweise – nur mit vorheriger ausdrücklicher Genehmigung. Trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt.

© 2021 Germany Trade & Invest

Gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.