



## Erfolgreiches Verhandeln mit fremden Geschäftspartnern

**Autor:** Jérôme Racine

**Date:** August 2004

### Einführung

Viele Führungskräfte, die in fremden Ländern Verhandlungen führen müssen, stellen sich die Frage, wie sie sich gegenüber ihren ausländischen Gesprächspartnerinnen und -partnern verhalten sollten. Versucht sind sie dann, Bücher zu kaufen, die Tipps für das Verhandeln mit Japanern, Chinesen, Koreanern, Saudi Arabern, Brasilianern usw. geben.

Solche Bücher und ähnlichen Wissensquellen können durchaus nützliche und relevante Ratschläge enthalten. Wer sie zu Rate zieht, dem ist allerdings aus den folgenden Gründen nur zum Teil geholfen:

- Die Individualität eines Gesprächspartners oder einer Gesprächspartnerin muss nie aus den Augen verloren werden. Zwischen zwei Ägyptern z.B. gibt es genauso viele Unterschiede wie zwischen zwei Schweizern. Jede Art von kultureller Verallgemeinerung ist deshalb gefährlich. Zudem haben immer mehr Geschäftsleute für längere Zeit im Ausland studiert oder gearbeitet und sind dadurch "multikulturell" geworden.
- Die Nationalität stellt nur eine unter vielen kulturellen Einflüsse auf das Verhandeln dar:
  - \* Berufskultur: Ingenieure verhandeln z.B. nicht gleich wie Anwälte; ein Informatiker aus der Schweiz wird wahrscheinlich leichter mit einer ausländischen Fachkollegin verhandeln als mit einem anderen Schweizer, der als Investment Banker oder Art Director in einer Werbeagentur arbeitet.
  - \* Unternehmenskultur: Unternehmen entwickeln bewusst oder unbewusst ihre eigenen Werte und Verhaltensregeln, die die nationalen Kulturen ihrer Mitarbeiter/innen überschatten können.
  - \* Verhandlungskultur: Ein deutscher Einkäufer, der unter dem berühmt-berüchtigten José Ignacio Lopez sein Metier gelernt hat und versucht, die Vorteile seines Unternehmens auf Kosten der Lieferanten zu maximieren (distributives Verhandeln), geht ganz anders vor als ein anderer deutscher Einkäufer, der Vereinbarungen sucht, die die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens *und* diejenigen seiner Lieferanten verstärken werden (integratives Verhandeln).
  - \* Sozioökonomische Kultur
  - \* Politische oder religiöse Kultur
  - \* usw.
- In jedem Land gibt es verschiedene regionale Subkulturen, die die kulturelle Vielfalt fast unendlich vergrössern: Die kleine Schweiz liefert dafür eine Reihe von eindrucklichen Beispielen und das Gleiche gilt selbstverständlich für jedes andere Land.
- Manager, die während einer kurzen Zeitspanne Verhandlungen in vielen verschiedenen fremden Ländern führen, werden wohl kaum die Zeit haben, über jedes Land ein Buch zu lesen.

Die gute Nachricht ist, dass es Lösungsansätze gibt, die universell gültig sind und uns helfen können, weltweit mit den verschiedensten Menschen Verhandlungen gut zu führen. Diese Ansätze sind das Thema des vorliegenden Artikels.

## Das Ziel und die Hürden

Verhandlungen und insbesondere interkulturelle Verhandlungen können nur wirklich gut und erfolgreich sein, wenn es den Beteiligten gelingt, untereinander einen sinnvollen Prozess des Dialogs und der gemeinsamen Entscheidungsfindung aufzubauen.

Auf diesem Weg gibt es insbesondere zwei Haupthürden, die überwunden werden müssen: Die erste hat mit Beziehung und insbesondere mit Kommunikation, die zweite mit Sichtweisen zu tun.

Die Verknüpfungen zwischen Beziehung und Verhandlung sind eng. Verhandeln findet grundsätzlich im Rahmen einer Arbeitsbeziehung statt und hat auf die weitere Entwicklung dieser Beziehung einen oft entscheidenden Einfluss. Dabei wissen wir alle, dass Beziehungsverständnis stark kulturell geprägt ist. Es gibt zwischen Kulturen markante Unterschiede bezüglich der Voraussetzungen, die erfüllt werden müssen, um eine Beziehung aufzubauen: die Zeit, die es braucht, um eine Beziehung aufzubauen; die Erwartungen, die mit Beziehungen verknüpft werden; die Beurteilung des Erfolgs einer Beziehung usw. Es ist deshalb anspruchsvoller, im interkulturellen Umfeld Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten.

Kultur hat grundsätzlich mit Sprache zu tun und interkulturelles Verhandeln ist in der Regel dadurch gekennzeichnet, dass die Beteiligten ursprünglich nicht die gleiche Sprache sprechen – was die Kommunikation selbstverständlich erschwert, d.h.: Es ist einerseits viel schwieriger für die Person, die spricht, von den anderen Beteiligten verstanden zu werden; es ist andererseits viel schwieriger für die Person, die zuhört, die anderen Beteiligten zu verstehen. Missverständnisse kommen deshalb im interkulturellen Umfeld bedeutend häufiger vor<sup>1</sup>.

Damit Kommunikation gut funktioniert, müssen viele Bedingungen erfüllt sein – unter anderem: Der "Sender" muss die Wörter finden, die seine Gedanken richtig widerspiegeln und von den "Empfängern" verstanden werden können; die Interpretation dieser Wörter muss bei allen Beteiligten weitgehend die Gleiche sein; und der Ton oder die Ausdrucksweise des Senders muss für die Empfänger akzeptabel sein; gerade im interkulturellen Umfeld gibt es in dieser Hinsicht viele Stolpersteine:

- Es gibt in jeder Sprache Wörter, die nicht direkt in andere Sprachen übersetzt werden können: „Vorstellung“, „Lösungsansatz“ oder „Nachvollziehbarkeit“ gibt es z.B. auf Englisch und Französisch nicht.
- Ähnlich aussehende Wörter können unter Umständen in zwei Sprachen etwas sehr Unterschiedliches bedeuten. Mit „Projekt“ wird meistens auf Deutsch etwas ganz anders gemeint als mit „projet“ auf Französisch. "Projekt" bedeutet eher eine beschlossene Sache, deren Umsetzung aktionsplanmässig ziemlich früh detailliert beschrieben wird, während „projet“ vielmehr eine Idee darstellt, die vielleicht implementiert wird – und wie sie implementiert wird, ist zumindest am Anfang selbstverständlich völlig unklar... Falls deutsche und französische Mitglieder eines gemeinsamen Projektteams sich dieses Unterschieds nicht bewusst sind, sind Missverständnisse vorprogrammiert!
- Die sehr direkte Ausdrucksweise vieler Norddeutschen, die hitzige Debatte, die Franzosen unter sich oft führen, die herzlichen Umarmungen, mit denen Brasilianer ihre Gesprächspartner und -partnerinnen in der Regel begrüßen, können Angehörige anderer Kulturen völlig verschrecken.

Beim Verhandeln treten immer unterschiedliche Sichtweisen oder Wahrnehmungen auf, die das Finden von gemeinsamen Nennern erschweren können. Für die einen ist das Glas halbvoll, für die anderen ist es halbleer. Für die einen setzt Fairness Gleichheit voraus (jeder Mensch soll das Gleiche bekommen); für die anderen setzt sie Gerechtigkeit voraus (wer mehr geleistet hat, soll mehr

---

<sup>1</sup> In vielen Fällen werden interkulturelle Verhandlungen auf Englisch geführt, um das Sprachproblem zu lösen. Dabei wird in einer Gruppe von Deutschen, Spaniern und Japanern zum Beispiel eine etwas vereinfachte Kommunikation stattfinden; die grössten sprachbedingten Stolpersteine werden aber somit umgegangen. Vorsicht wird aber wieder nötig, sobald Personen englischer Muttersprache am Gespräch beteiligt sind. Das Risiko ist nämlich hoch, dass sie unabsichtlich die Diskussion beherrschen werden.

bekommen). Für die einen stellen freier Handel und freier Wettbewerb die besten Mittel dar, um Wachstum weltweit anzukurbeln; für die anderen kann sich kein Land auf der Bühne der Weltwirtschaft behaupten, ohne dass der Staat mittels aktiver Industriepolitik interveniert. Da die Wahrnehmung einer Person durch ihre Kultur stark beeinflusst wird, sind die Unterschiede zwischen den Sichtweisen im interkulturellen Umfeld viel ausgeprägter als unter Mitgliedern der gleichen Kultur.

### Universell gültige Prinzipien und Lösungsansätze

Trotz der unendlichen Liste von Unterschieden zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturen gibt es auch zahlreiche Ähnlichkeiten, die verhandlungsrelevant sind. In allen Ländern, in denen ich selber gearbeitet und Verhandlungen geführt habe, konnte ich z.B. feststellen, dass Menschen schätzen, ernst genommen und respektiert zu werden oder beleidigt reagieren, wenn ihre Meinung von vornherein als falsch oder gar unsinnig bezeichnet wird; Asiaten das Gesicht verlieren zu lassen, wird immer wieder als ein schwerwiegender Verhandlungsfehler bezeichnet – mir ist allerdings kein Land bekannt, wo Gesichtsverlust geschätzt wird; Sturheit, Willkür und Drohungen produzieren weltweit die gleichen Resultate usw.

Falls wir eine "gute" Verhandlung als die Erarbeitung einer Lösung definieren, die für alle Parteien nützlich ist und von allen Beteiligten als fair empfunden wird, dann sind die folgenden Ansätze des menschen- und sachgerechten Verhandeln<sup>2</sup> (die im Rahmen des "Harvard Negotiation Project" an der Harvard Universität entwickelt wurden) Erfolg versprechend – und dies weltweit:

- \* Zwischen Beziehungs- und Sachproblemen unterscheiden  
Jede Verhandlung hat zwei Komponente: Sachfragen (Fakten, Zahlen, Rechte und Pflichten) und personenbezogene Probleme (Emotionen, Kommunikationsschwierigkeiten, Misstrauen). Um sich erfolgreich mit beiden Elementen auseinander zu setzen, müssen sie voneinander getrennt und anders behandelt werden: "hart" in der Sache, "weich" gegenüber der Person. Insbesondere sollen weder materielle Zugeständnisse in der Hoffnung gemacht werden, die Beziehung somit zu verbessern, noch Druck auf die Beziehung ausgeübt werden, um in der Sache Konzessionen zu bekommen. Eine gute Arbeitsbeziehung kann aufgebaut und aufrechterhalten bzw. wiederhergestellt werden, indem jede Partei auf die Anliegen der anderen Rücksicht nimmt, sich selber bedingungslos vertrauenswürdig verhält, ihre eigenen Emotionen nicht unkontrolliert ausdrückt und willkürliche Anforderungen sowie Drohungen und irreführende Manipulationen vermeidet.
- \* Der Qualität der Kommunikation Beachtung schenken  
Verhandeln setzt einen echten Austausch von Meinungen und Ideen voraus: nicht aneinander vorbei reden, sondern wirklich miteinander kommunizieren. Dies verlangt aktives Zuhören sowie die Bemühung, die gegenüberliegenden Standpunkte zu verstehen. Aufpassen! Zuhören ist viel anspruchsvoller als gemeinhin angenommen wird. Einfach schweigen, warten, bis ich selber zu Wort komme oder mir überlegen, was ich als Nächstes sagen will, hat mit „Zuhören“ nichts zu tun... Zuhören verlangt viel mehr ein innerlich engagiertes Mitgehen mit der Person des Gegenübers, eine echte Entdeckungsneugier und der ebenso echte Wille, zu verstehen (anstatt zu werten).
- \* Auf Wahrnehmungen und Vorurteile achten  
Persönliche Werte und Sichtweisen sowie die Art, wie Menschen die Realität empfinden, unterscheiden sich sehr stark. Diese Unterschiede, die zwischen Personen verschiedener (Berufs-) Kulturen noch ausgeprägter sind, beeinflussen Verhandlungen massgeblich. Verhandler müssen sich darüber bewusst sein und sich bemühen, den Standpunkt des Gesprächspartners zu verstehen, ohne ihn gleichzeitig zu werten. Zudem sollten Verhandler sich ständig vor möglichen Vorurteilen hüten. Der erste Eindruck, den ich von einer Person habe, und die Vorstellungen, die ich mir über seine Absichten mache, sind oft zumindest teilweise falsch. Mich auf solche Gefühle oder Vermutungen zu verlassen, ohne sie zu hinterfragen, ist gefährlich.
- \* Interessen und Vorstellungen erforschen anstatt Stellungen beziehen  
Beim Verhandeln über eine Reihe von eng definierten Ansprüchen zu feilschen ist meistens zeitraubend und wirkungslos. Diese Haltung führt normalerweise zu einer ähnlich sturen Haltung der

---

<sup>2</sup> Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton, *Das Harvard-Konzept*, 2. Auflage, Campus Verlag

anderen Parteien. Konstruktives Verhandeln setzt voraus, dass die Parteien sich auf ihre grundsätzlichen Interessen besinnen und sich über ihre jeweiligen Vorstellungen<sup>3</sup> ins Bild setzen. Nur dann sind die Parteien in der Lage, konstruktive Lösungen auf der Basis ihrer gemeinsamen Interessen zu suchen.

\* Optionen gemeinsam erarbeiten

Nur allzu oft legen sich Verhandlungsparteien auf eine im Voraus definierte Lösung fest und versuchen dann, sie den anderen Parteien aufzuzwingen. Wenn alle Parteien sich so festlegen, bevor sie das Gespräch überhaupt aufnehmen, münden die Verhandlungen schnell in einen mühsamen Austausch von Argumenten und Gegenargumenten. Um eine Verhandlung erfolgreich abzuschließen, sollten die Parteien bereit sein, verschiedene Lösungsansätze vorerst gemeinsam zu entwickeln. Um Abkommen zu vermeiden, die lediglich dem kleinsten gemeinsamen Nenner entsprechen, sollten sie sogar möglichst viele Optionen erarbeiten. Bei der Erarbeitung von Optionen ist es wichtig, dass die Entwicklungs- ("brainstorming") und die Beurteilungsphasen bewusst voneinander getrennt werden.

\* Neutrale, gemeinsam ausgewählte Entscheidungskriterien anwenden

Die langfristige Akzeptanz eines Abkommens hängt ganz wesentlich von seiner Ausgewogenheit und Gerechtigkeit ab. Die Lösung von Interessenkonflikten sollte deshalb auf möglichst neutrale Entscheidungskriterien abgestützt werden. Entscheidungskriterien gelten als "neutral", wenn sie entweder von keiner Partei beeinflussbar sind (z.B. ein Marktpreis oder ein amtlicher Index) und/oder durch die Parteien gemeinsam erarbeitet und ausgewählt werden. Wenn eine Verhandlungslösung sich auf solche Kriterien abstützt, ist es für die Parteien viel leichter, sie als fair und nachvollziehbar zu betrachten.

\* Sich mit den Alternativen zu einer verhandelten Lösung befassen

Verhandler sollten sich immer sehr sorgfältig im Voraus überlegen, was sie tun werden, falls ein Abkommen nicht zustande kommt. In jeder Verhandlung haben die Parteien grundsätzlich die Wahl, entweder eine Vereinbarung zu akzeptieren oder die Verhandlung abzubrechen, um einer anderen Lösung nachzugehen. Entscheidend ist, ob die vorgeschlagene Vereinbarung günstiger als die zur Verfügung stehende Alternative ist oder nicht. Indem man für sich selber eine Alternativlösung entwickelt und verbessert, gewinnt man sehr viel an Flexibilität und Macht in einer Verhandlung.

### Interkulturelle Verhandlungskompetenz

Interkulturelle Verhandlungskompetenz beruht aus meiner Sicht auf zwei Hauptpfeilern: Erhöhte Vorsicht und Aufmerksamkeit einerseits, Verhandeln der Verhandlungsarchitektur andererseits.

### Erhöhte Vorsicht und Aufmerksamkeit

Obwohl ich auf Grund meiner eigenen Erfahrungen überzeugt bin, dass die oben genannten Lösungsansätze universell Erfolg versprechend sind, ist es mir wohl bewusst, dass ihre Umsetzung im interkulturellen Umfeld besondere Anstrengungen verlangt.

Verhandlungen mit fremden Gesprächspartnern sind mit viel mehr Unsicherheiten behaftet als diejenigen, die im eigenen Land geführt werden: Ist mein gewohntes Verhalten für die andere Partei akzeptabel? Verstehe ich wirklich, was sie mir sagen und verstehen sie wirklich, was ich meine?

Sind meine Vermutungen über ihre Sichtweisen, Interessen und Vorstellungen richtig bzw. wie kann ich sie motivieren, sich mit meiner Sichtweise, meinen Interessen und Vorstellungen auseinander zu setzen? Wie offen darf ich sein, ohne sie zu ermuntern, mich auszunutzen? Wie soll ich ihr Verhalten in-

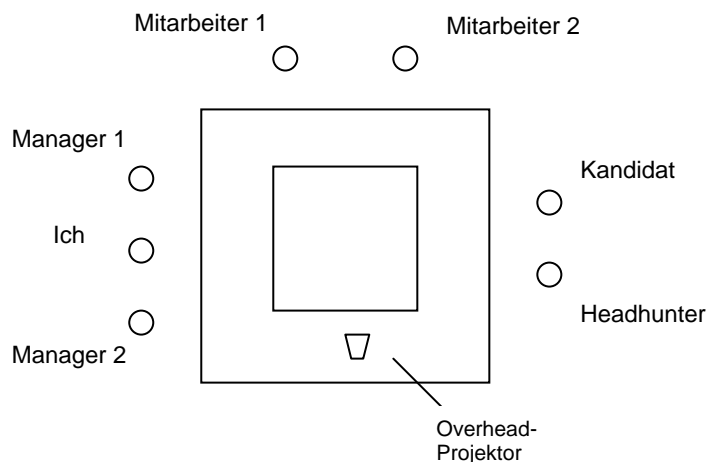
---

<sup>3</sup> Was eine Verhandlungspartei letztlich bewegt, sind ihre „Interessen“, d.h. was für sie grundsätzlich wichtig oder notwendig ist (z.B.: „Ich will mit diesem Geschäft und trotz dem Wunsch dieses Kunden, tiefere Preise zu bekommen, die Rentabilität meines Unternehmens verstärken oder zumindest nicht vermindern.“). Wie sie sich vorstellen kann, ihre Interessen zu verwirklichen, sind eben ihre „Vorstellungen“ (z.B. „Wir könnten den Umsatz mit diesem Kunden erhöhen und somit unsere Stückkosten vermindern oder der Kunde könnte uns helfen, ihn effizienter zu bedienen“).

interpretieren? Darf ich einfach „Nein“ sagen und wie ist ihr „Ja“ oder „Nein“ zu interpretieren? Ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, abzuschliessen?

Wegen dieser erhöhten Unsicherheit sind im interkulturellen Umfeld mehr Vorsicht und Aufmerksamkeit geboten: Vorsicht im Austragen meiner eigenen Kultur, in meinen Umgangsformen und in meiner Ausdrucksweise; beim Treffen von Annahmen; indem ich nicht versuche, zu rasch fortzuschreiten usw. usf. Und da ich mich auf die gesprochenen Wörter weniger verlassen kann, als wenn ich mich mit meinen Landsleuten unterhalte, muss ich um so aufmerksamer bleiben – z.B. indem ich wichtige Aussagen der anderen Partei paraphrasiere, um sicherzustellen, dass ich sie korrekt verstanden habe (und dadurch die andere Partei ermuntere, das Gleiche in umgekehrter Richtung zu tun); indem ich immer wieder im Voraus beschreibe, was ich soeben machen oder sagen werde und warum („Ich muss Ihnen eine Frage stellen, weil ...“, „Ich bin ein sehr strukturierter Mensch und möchte deshalb versuchen, zusammenzufassen, was wir bisher besprochen haben; sind Sie damit einverstanden?“) usw. usf.

Wie das folgende Beispiel zeigt, können sich allerdings Vorsicht und Aufmerksamkeit bezahlt machen. Als Leiter einer amerikanischen Tochtergesellschaft eines schweizerischen Konzerns, musste ich vor einigen Jahren in Tokio Kandidaten für eine Stelle interviewen. Anwesend bei den Interviews waren ausser mir zwei japanische Führungskräfte und ein Mitarbeiter aus der lokalen Konzernfiliale, ein Mitglied meines Teams in den USA, die jeweiligen Kandidaten und der „Headhunter“, der sie ausgesucht hatte. Im grossen Sitzungszimmer, das meine japanischen Kollegen für die Interviews reserviert hatten, bildeten Tische ein Quadrat in der Mitte des Raums. Bei dem ersten Interview und als die Anwesenden in den Saal hinein marschierten, bewegten sich der Headhunter und der Kandidat nach rechts. Da ich neben dem Kandidat sitzen wollte, machte ich einen Schritt in dieselbe Richtung. Einer meiner japanischen Kollegen packte mich allerdings am Arm und zog mich nach links, damit wir dem Kandidaten gegenüber sitzen würden. Mich dagegen zu wehren, wäre sicher unangebracht gewesen. Aber leider sah plötzlich die Sitzordnung so aus:



Man hatte eigentlich den Eindruck, in einem Gerichtssaal zu sitzen: die Richter links, die Gerichtsschreiber oben und der Angeklagte mit seinem Anwalt rechts! Diese Sitzordnung wirkte sich katastrophal aus: Der Kandidat fühlte sich sichtlich unwohl, stotterte und war schliesslich unfähig, sich überhaupt auf Englisch auszudrücken.

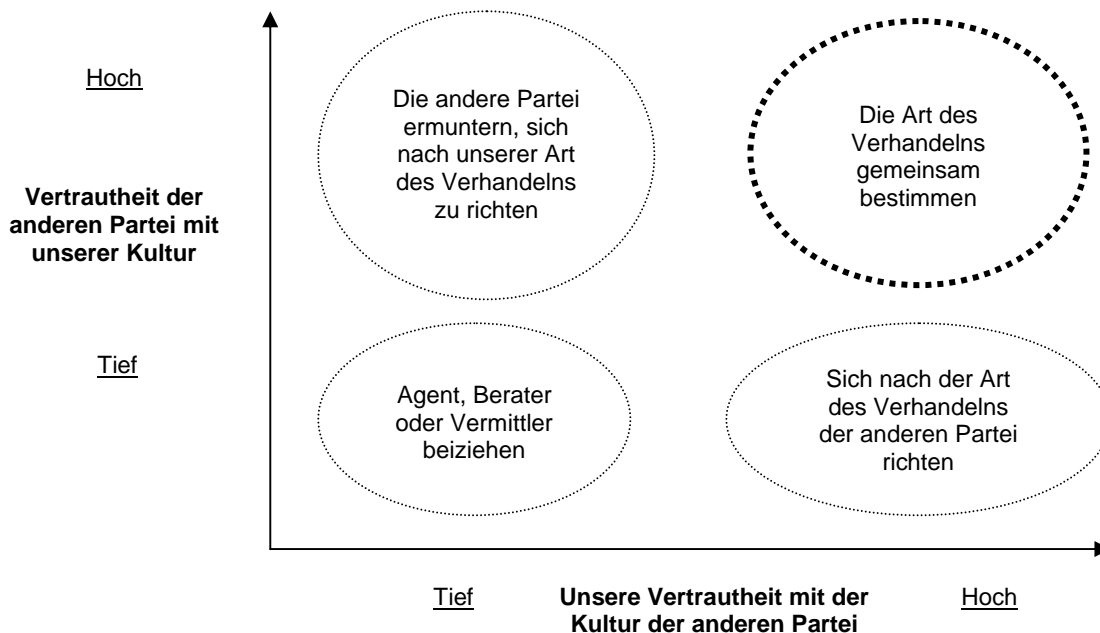
Nach dem ersten Interview blieb ich allein im Raum und überlegte mir, wie ein ähnliches Desaster bei den nächsten Interviews zu vermeiden war. Eine Änderung der Sitzordnung einfach „anzuordnen“, schien mir allerdings unmöglich zu sein. Zum Glück schaute ich unter die Tischdecken und merkte, dass jede Seite des Quadrats aus drei kürzeren Tischen zusammengesetzt war. Ich ging zum ranghöchsten japanischen Kollegen und fragte ihn, ob er mit dem ersten Interview zufrieden war. Als er nein sagte, nahm ich ihn wieder mit in den Raum und schlug ihm vor, oben und unten je einen Tisch zu entfernen, um somit die rechten und linken Tischreihen näher aneinander bringen zu können. Er stimmte kommentarlos zu. Bei dem zweiten Interview lehnte ich mich so weit wie möglich über meinen Tisch, was mir erlaubte, mit dem Kandidaten näher ins Gespräch zu kommen. Das Interview verlief schon etwas besser. Als ich am nächsten Tag für die weiteren Interviews kam, merkte ich mit grosser Überraschung, dass meine japanischen Kollegen ein anderes Sitzungszimmer ausgewählt hatten: Es war viel kleiner und eleganter, mit zwei Sofas und drei Sesseln möbliert; auf einem Beistelltisch wurde Grüntee serviert, während am ersten Tag nicht einmal Mineralwasser zur Verfügung stand!

## Die Verhandlungsarchitektur verhandeln

Vorsicht bei interkulturellen Verhandlungen heisst nicht, die eigene Kultur über Bord zu werfen, um sich unilateral den lokalen Gegebenheiten völlig anzupassen. Das Imitieren der lokalen Gepflogenheiten durch einen Fremden kann schnell lächerlich wirken und hilft schliesslich den Beteiligten nicht, das Ziel zu erreichen, untereinander einen sinnvollen Prozess des Dialogs und der gemeinsamen Entscheidungsfindung aufzubauen.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist vielmehr eine gegenseitige Anpassung nötig, die nur stattfinden kann, nachdem sie durch die Beteiligten thematisiert, ausgehandelt und vereinbart wurde. Diesen Prozess nenne ich das Verhandeln der Verhandlungsarchitektur. Die möglichen Themen dieser Verhandlung sind vielfältig: Die Sprache, in der die Verhandlung geführt wird; die Örtlichkeiten; die Zusammenstellung der Verhandlungsdelegationen; die Schaffung von Arbeitsgruppen; die Sitzungssagenden; das Protokoll; das Zeitmanagement; die Gesprächsspielregeln; die Gesprächsleitung; die Gesellschaftsanlässe; die Entscheidungsmechanismen und die Form des angestrebten Abschlusses usw. usf.

Dabei stellt sich selbstverständlich die Frage, welche Partei sich der anderen mehr anpassen wird. Die folgende Graphik<sup>4</sup> liefert diesbezüglich eine nützliche Entscheidungshilfe:



Entscheidend wichtig ist, dass die Diskussion der Verhandlungsarchitektur mit dem einzigen Ziel angeregt und geführt wird, untereinander einen sinnvollen Prozess des Dialogs und der gemeinsamen Entscheidungsfindung aufzubauen. Falls eine Partei diese Diskussion "missbraucht", um ihre Position diskret zu verstärken und die Verhandlung in eine Richtung zu lenken, die für sie günstig ist, schadet sie sich selbst. Die andere Partei wird das Manöver sofort bemerken und sich dagegen heftig wehren. Anstatt effizient und konstruktiv zu verlaufen, wird sich dann die Verhandlung sehr schnell in einen durch Misstrauen geprägten Grabenkampf transformieren.

<sup>4</sup> Adaptiert aus: Stephen E. Weiss, *Negotiating with "Romans"*, Parts 1 and 2, Sloan Management Review, Winter and Spring 1994

## Schlussfolgerung

Die soeben beschriebene Verhandlungskompetenz im interkulturellen Umfeld kann als Fundament betrachtet werden. Auf diesem Fundament beruht die grundsätzliche Fähigkeit, in der Mehrheit der Fälle mit den verschiedensten Menschen überall in der Welt eine funktionierende Arbeitsbeziehung aufzubauen und gute Verhandlungen zu führen.

Diese Art von Verhandlungskompetenz ist nicht angeboren. Sie muss gezielt und bewusst – z.B. durch Training – entwickelt bzw. weiterentwickelt werden.

Wenn sie einmal vorhanden ist, fallen länderspezifische Hinweise und Ratschläge auf einen besonders fruchtbaren Boden. Die resultierende Kombination von Grundkompetenz und kulturspezifischen Kenntnissen und Erfahrungen kann dann ihre volle Wirkung entfalten und zu bemerkenswerten Verhandlungserfolgen führen.

## Autor:

Jérôme Racine, lic. iur., geb. 1954, arbeitete zuerst im öffentlichen Dienst in der Schweiz. Dann wechselte er zu der Firma F. Hoffmann-La Roche AG, wo er eine sehr breite industrielle Erfahrung im In- und Ausland sammeln konnte. Zuletzt als General Manager einer neu gegründeten „High-Tech“ Geschäftseinheit baute er ihre internationale Präsenz auf, regelte durch Neuverhandlung von früheren Kooperationsverträgen die Besitzverhältnisse bezüglich Produkte und Technologien und bereitete die Verselbstständigung dieser Einheit von der Roche-Gruppe unter Inanspruchnahme von Wagniskapital vor. Im Jahre 1997 gründete er als selbstständiger Verhandlungsberater eine Einzelfirma. Gleichzeitig trat er als Verhandlungstrainer dem Team von [Egger, Philips + Partner AG](#) (eine Firma, die mit dem Harvard Negotiation Project an der Universität Harvard eng verbunden ist) bei. Durch Training, fallspezifisches Coaching oder Moderation bzw. Mediation hilft er seitdem Unternehmen und Institutionen, ihre Verhandlungskompetenz zu verstärken – mit dem Ziel, die Effizienz und Qualität erfolgskritischer Geschäftsprozesse zu erhöhen.

## Anschrift

Jérôme Racine  
Negotiation Process Consulting  
Austrasse 15, CH – 4106 Therwil  
Tel.: + 41 (0)61 723 0540  
Fax: + 41 (0)61 723 0541  
E-Mail: [jerome.racine@sumbiosis.com](mailto:jerome.racine@sumbiosis.com)  
Internet: [www.sumbiosis.com](http://www.sumbiosis.com)