

---

## “The Ethics of Bargaining: The Impact of Culture on Business Negotiations”

Prof. Dr. Torsten Bügner  
Prorektor AKAD-FH Stuttgart

---

1

 AKAD  
Die Privat-Hochschulen

---

### “The Ethics of Bargaining: The Impact of Culture on Business Negotiations”

Das Verständnis kulturell bedingter Verhaltensweisen ist heute eine Grundvoraussetzung für jedes Unternehmen, das in einem internationalen Rahmen tätig sein will. Dies betrifft die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen ebenso wie die Zusammenarbeit in internationalen Teams. Denn häufig sind nicht unterschiedliche Meinungen bezüglich Preis oder Produkt der Grund für scheiternde Verhandlungen, sondern tiefer liegende kulturelle Differenzen. Internationalisierung und Globalisierung haben nicht nur zu verstärkten Kontakten zwischen den Kulturen geführt, sondern auch zu dem Bestreben, kulturelle Identität zu erhalten und gegebenenfalls zu verteidigen. Diese „wall of culture“ und die Tatsache, dass der Gebrauch des Englischen als lingua franca der internationalen Wirtschaftskommunikation unterschiedliche Normen, Werte und Kulturstandards eher verdeckt als verdeutlicht, machen eine Beschäftigung mit den Forschungsergebnissen der interkulturellen Kommunikation notwendiger denn je.

---

2

Als „software of the mind“ bezeichnet der niederländische Organisationssoziologe Geert Hofstede in seinem Buch Cultures and Organizations die kulturell-kommunikative Dimension wirtschaftlichen Handelns. In der IT-Metaphorik von Hofstede heißt das: Selbst bei perfekter hardware (also etwa Produktqualität und Preis) ist ohne Berücksichtigung kulturell-kommunikativer Komponenten erfolgreiche ökonomische Interaktion unmöglich.

Vor diesem Hintergrund befasst sich der Workshop mit der kulturellen Bedingtheit einer konkreten Standardsituation, nämlich der Geschäftsverhandlung. Nach einer allgemeinen Einführung in die noch junge Wissenschaftsdisziplin der interkulturellen Wirtschaftskommunikation werden einige zentrale Konzepte und Kernbegriffe des Faches vorgestellt, wobei vor allem auf wirtschaftsbezogene Untersuchungen, etwa von Hall, Hofstede oder Trompenaars rekurriert wird.

Ausgehend von Bestimmungsversuchen für die Begriffe Kommunikation, Kultur und Verhandlungen wird dann die Bandbreite der unterschiedlichen Herangehensweisen an die Kommunikationssituation Geschäftsverhandlung deutlich gemacht. Nach einer Typologie von Geschäftsverhandlungen allgemein wird auf die Spezifika interkultureller Verhandlungen eingegangen. Geschäftsverhandlungen innerhalb der eigenen Kultur sind das, was die Sozialpsychologie als eine „gut definierte Situation“ bezeichnet. Man kennt Regeln, Verhaltensweisen und den ungefähren Ablauf. Die Annahme global gültiger Prinzipien führt bei Verhandlungen mit Geschäftspartnern aus anderen Kulturen dann häufig zu Mißverständnissen und Mißerfolgen – man glaubt die Situation zu kennen und ist überrascht, wenn Verhandlungen in eine Richtung gehen, die aufgrund der eigenen Erfahrungen nicht erwartet wurde. Kontext- und Zeitverhalten als zwei zentrale Aspekte bei interkulturellen Geschäftsverhandlungen können dabei um viele weitere Bereiche ergänzt werden, z. B. nonverbale Kommunikation, Raumverhalten, Tabuthemen, oder Direkt- oder Indirektheit beim Äußern von Kritik und Dissenz. Die Bandbreite für letzteres reicht dabei vom deutschen „das ist falsch“ über das englische „this is an interesting point“ bis zum japanischen Schweigen.

Anhand von Videosequenzen von deutsch-britischen Verkaufsverhandlungen werden einige der zentralen Problembereiche expliziert, so z.B. Sprachenwechsel, Verhandlungsrahmen, Konzessionen, Verhandlungsbefugnisse, Verhandlungszeit.

Basierend auf den Arbeiten insbes. amerikanischer Wissenschaftler (u.a. Hall, Fisher, Graham, Hodgetts, Angelmar/Stern) wird danach ein Rahmen zur Klassifikation und Analyse interkultureller Geschäftsverhandlungen vorgestellt. Zunächst werden die verschiedenen Phasen im Verhandlungsverlauf (Planung, Etablierung persönlicher Beziehungen, Klarlegung der eigenen Position, eigentliche Verhandlungsphase) erörtert und deren kulturelle Determiniertheit in formaler wie inhaltlicher Hinsicht herausgearbeitet (z.B. Thema, Sequenzierung, Länge, Relationen untereinander).

Individuelle kulturspezifische Einflussfaktoren auf den Verhandlungsverlauf werden danach an einzelnen Beispielen aufgezeigt, wobei zwischen Globalverhalten (übergreifende Faktoren) und Verhalten während der eigentlichen Verhandlungsphase (bargaining) differenziert wird. Kulturelle Einflüsse bezüglich des Globalverhaltens finden sich z.B. bei Verhandlungszielen, Verhandlungseinstellung, Verhältnis von Kontext und Ereignis, Hierarchien und Informationsfluss, Verhältnis zur Zeit, Entscheidungsfindung, Unsicherheitsvermeidung.

Individuelle kulturspezifische Einflussfaktoren auf den Verhandlungsverlauf werden danach an einzelnen Beispielen aufgezeigt, wobei zwischen Globalverhalten (übergreifende Faktoren) und Verhalten während der eigentlichen Verhandlungsphase (bargaining) differenziert wird. Kulturelle Einflüsse bezüglich des Globalverhaltens finden sich z.B. bei Verhandlungszielen, Verhandlungseinstellung, Verhältnis von Kontext und Ereignis, Hierarchien und Informationsfluss, Verhältnis zur Zeit, Entscheidungsfindung, Unsicherheitsvermeidung.

Die kulturellen Einflussfaktoren der eigentlichen Verhandlungsphase werden in Anlehnung an Graham und Angelmar/Stern anhand einer Klassifikation von verbalem und para-/nonverbalem Verhalten aufgezeigt. Während hinsichtlich des verbalen Verhaltens nur wenige kulturspezifische Differenzen festzustellen sind, zeigen sich im para- und nonverbalen Verhalten größere Unterschiede. Diese beziehen sich u.a. auf Gesprächspausen, Unterbrechungen, Blickkontakt und Distanz zum Gesprächspartner, können aber um weitere Faktoren wie Gestik, Mimik oder Prosodie (z.B. Geschwindigkeit, Höhe und Betonung von Äußerungen) erweitert werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bezüglich des Verbalverhaltens in Geschäftsverhandlungen durchaus von einer gewissen internationalen/globalen Verhandlungsetikette gesprochen werden kann. Weit größere Unterschiede, die diesem Vereinheitlichungsprozess entgegenstehen, zeigen sich jedoch im Bereich para- und nonverbaler Kommunikation, so dass hier durchaus – um mit Hall einen Klassiker des Feldes zu zitieren – von einer silent language und einer hidden dimension ausgegangen werden kann. Ein weiteres Ergebnis ist die Tatsache, dass die in der frühen interkulturellen Forschung vorgenommene Aufteilung in größere Kulturräume in einigen Bereichen relativiert werden muß. Neben nonverbalem Verhalten und einem stärkeren „mikroskopischen“ Blick auf individuelle Kulturellen lässt sich schließlich mit dem Bereich der Interkultur ein weiteres Forschungsdesiderat formulieren. Interkultur ist derjenige Raum, der im Prozess der Interaktion von Teilnehmern aus verschiedenen Kulturen als drittes entsteht und der aufgrund je individueller Bedingungen merklichen Fluktuationen ausgesetzt ist.

Auf einer makroskopischen Ebene schließlich bleibt abzuwarten, inwieweit sich eine auf bestimmte Standardsituationen begrenzte globale Interkultur (etwa in Analogie zu Englisch als lingua franca des Geschäftslebens) in der internationalen Wirtschaftskommunikation durchsetzen wird oder ob die ethnic boundaries und walls of culture, welche Kulturen und Individuen zur Identitätswahrung im Rahmen von Globalisierungsprozessen einsetzen, nicht größer werden.

#### Literatur

- ▶ Angelmar, Reinhard und Louis W. Stern. „Development of a Content Analytical System for Analysis of Bargaining Communication in Marketing“. *Journal of Marketing Research* 15 (1978): 93-102.
- ▶ Barth, Fredrik, ed. *Ethnic Groups and Boundaries*. Oslo 1969.
- ▶ Bolten, Jürgen. „Interkulturelles Verhandlungstraining“. *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache* 18 (1992): 269-287.
- ▶ Dülfer, Eberhard. *International Management in Diverse Cultural Areas*. München 1999.
- ▶ Ehlich, Konrad, and Johannes Wagner, ed. *The Discourse of Business Negotiations*. Berlin 1995.
- ▶ Faure, Guy Olivier und Jeffrey Z. Rubin, Hg. *Culture and Negotiation*. Thousand Oaks 1993.

Literatur

- ▶ Fisher, Roger und William Ury. Getting to Yes. London 2004.
- ▶ Gauri, Pervez N. und Jean-Claude Usunier. International Business Negotiations. Oxford 2003.
- ▶ Geertz, Clifford. The Interpretation of Cultures. New York 2000.
- ▶ Graham, John. „The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations“. Journal of International Business Studies Spring 1985: 81-94.
- ▶ ----- . „Culture, Negotiation and International Cooperative Ventures“. In Susan M.
- ▶ Gass und Joyce Neu, Hg. Speech Acts Across Cultures. Berlin 1996, 317-338.
- ▶ ----- und William Hernandez Requejo. Global Negotiations. New York 2007.

Literatur

- ▶ Günthner, Susanne. „Pi Lao Zheng“. In Bernd-Dietrich Müller (Hg.). Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. München 1993, 297-323.
- ▶ Hall, Edward T. und Mildred Reed Hall. Understanding Cultural Differences. Yarmouth, ME 2000.
- ▶ Hodgetts, Richard M. and Fred Luthans. International Management. Boston 2000.
- ▶ Hofstede, Geert. Cultures and Organizations. London 2003.
- ▶ ----- Culture's Consequences. Thousand Oaks 2003.
- ▶ Holliday, Adrian, Martin Hyde und John Kullmann. Intercultural Communication. London 2004.
- ▶ Lüsebrink, Hans-Jürgen. Interkulturelle Kommunikation. Stuttgart 2005.

Literatur

- ▶ Rudd, Jill und Diana R. Lawson. Communicating in Global Business Negotiations. Thousand Oaks 2007.
- ▶ Sawitzki, Peter. International verhandeln. Köln 2007.
- ▶ Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership. San Francisco 1992.
- ▶ Schneider, Susan C. und Jean-Louis Brasoux. Managing Across Cultures. London 2002.
- ▶ Stuart, Bonnye, Marilyn Sarow und Laurence Stuart. Integrated Business Communication in a Global Marketplace. Southern Gate 2007.
- ▶ Trompenaars, Fons, and Charles Hampden-Turner. Riding the Waves of Cultures. London 2003.