

## Verhandeln im interkulturellen Kontext – Ein Toolkit für Paralegals und Juristen

Patrick L. Krauskopf, Daniel Hardegger, Laura Macht\*

### I. Paralegals und Juristen im Spannungsfeld zwischen Kulturen

Das Führen von Verhandlungen gehört zu den Kernkompetenzen von Paralegals und Juristen. Dies gilt gleichermaßen für eine Tätigkeit in der Anwaltschaft, bei Gericht, in Unternehmen, bei Behörden sowie in Verbänden und Organisationen.

- *Globalisierung der Wirtschaft.* Unternehmen begegnen sich heute auf internationalen Märkten, um Güter und Dienstleistungen auszutauschen. Die Verhandlungsführung, namentlich mit Blick auf den Vertragsabschluss, obliegt in der Praxis in der Regel den Juristen und Paralegals.
- *Herausforderung für einen Berufsstand.* Paralegals und Juristen verhandeln im 21. Jahrhundert aber nicht mehr ausschliesslich in ihrer angestammten Rechtskultur. Sie müssen zunehmend international auftreten und dabei in «interkulturelle Verhandlungen» treten.

Schlichtes Grundwissen über andere Sprachen sowie Kulturen reicht für erfolgreiche Verhandlungen in einem interkulturellen Kontext nicht mehr aus. Die folgenden Ausführungen sollen das Bewusstsein für kulturelle Unterschiede bei Verhandlungen schärfen und das Know-how für ein erfolgreiches interkulturelles Verhandeln verbessern.

\* Prof. Dr. PATRICK L. KRAUSKOPF, LL.M., RA Zürich/New York (Leiter Zentrum für Wettbewerbsrecht ZHAW / Chairman AGON Partners), DANIEL HARDEGGER, Leiter Negotiations.CH, LAURA MACHT, Associate AGON Partners.

<sup>1</sup> Salacuse, Jeswald W., «Intercultural negotiation in international business», (1999) Group Decision and Negotiation, Volumen 8, Issue 3, S. 217–236.

<sup>2</sup> Jagerich, Nadine, «Interkulturelles Verhandeln aus wirtschaftspsychologischer Betrachtung» in: Beschaffungsmanagement (02/06), S. 8.

<sup>3</sup> Siehe dazu Lewis, Richard D., «When Cultures Collide», S. 509–556.

### II. Paralegals und Juristen als Brückenbauer zwischen Kulturen

#### 1. Warum spielt die Kultur bei Verhandlungen eine Rolle?

Kultur beinhaltet Normen, Überzeugungen und Verhaltensmuster einer Gesellschaft, die durch den Prozess der Sozialisation vererbt werden<sup>1</sup> und beeinflusst, wie Menschen denken, handeln oder fühlen.

- *Wirtschaftlich-politische vs. menschliche Globalisierung.* Die internationale Vernetzung auf wirtschaftlicher und politischer Ebene ist im Jahr 2015 Realität. Demgegenüber bestehen zwischen Menschen verschiedener Kulturen immer noch erhebliche Unterschiede bei Werten, Urteil, Moral und der Wahrnehmung.<sup>2</sup> Diese wirken sich auf die Interpretationen, das Verständnis und die Ergebnisse in der Verhandlung aus.
- *Illustration.* (i) In zahlreichen asiatischen Kulturen wird dem sozialen Prozess des Kennenlernens vor der Verhandlung ein hoher Stellenwert beigemessen. In westlichen Zivilisationen laufen Verhandlungen oftmals nüchterner und unpersönlicher ab. (ii) Schriftliche Bestätigungen sind in Europa und Japan wichtige Verhandlungsbestandteile. Schriftliche Belege können demgegenüber in Südamerika Unverständnis generieren.<sup>3</sup>

#### 2. Warum sind Kenntnis und Verständnis kultureller Unterschiede unabdingbar?

Kultur ist ein elementarer Bereich internationaler Geschäftsverhandlungen. Ein Missverständnis aufgrund der Missachtung von kulturellen Unterschieden kann schnell zu einem negativen Ausgang oder Abbruch der Verhandlung führen, obwohl ein beidseitiges Verhandlungsinteresse besteht. Das Entwickeln eines interkulturellen Verhandlungs-Know-hows ist somit aus zwei Gründen unentbehrlich:

- *Konfliktvermeidung*. Wo kulturelle Unterschiede Verhandlungsmodalitäten mitbestimmen, steigt auch die Möglichkeit von Konflikten aufgrund eigentlich vermeidbarer Missverständnisse zwischen den Verhandlungsparteien.
- *Verhandlungserfolg*. Die Fähigkeit entwickeln, kulturelle Unterschiede zu erkennen und diese Erkenntnis bewusst in die Verhandlungen einfließen zu lassen, bietet die Chance einer effizienten Verhandlung, erfolgreichen Geschäftsabwicklung sowie einer fortlaufenden Geschäftsbeziehung.

### III. Erfolgsfaktoren für interkulturelle Verhandlungen

Das Minimieren eines Verhandlungs-Misserfolgs sowie die Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit setzen voraus, dass Verhandlungsstile und Ansätze der Geschäfts- und Verhandlungspartner aus anderen Kulturen erkannt werden. Spiegelbildlich gilt dies ebenso bei der Eruierung, wie der eigene Verhandlungsstil auf den Geschäftspartner wirkt.

#### 1. Steht das «Resultat» oder das «Gespräch» im Vordergrund?

Verhandlungspartner verfolgen mit den Verhandlungen oft differente Ziele:

- *Unterschiedliche Ergebnisse*. Während für den einen der Abschluss eines Vertrages die Geschäftsbeziehung herstellt, ist für den anderen die Verhandlung selbst die Geschäftsbeziehung.
- *Unterschiedlicher Weg*. Diese unterschiedliche Erwartungshaltung prägt folglich die Verhandlungsführung. Während die einen Verhandlungsführer einen unterschriebenen Vertrag zum Aufbau der Geschäftsbeziehung in den Mittelpunkt stellen, ist für andere weniger der Abschluss als die Verhandlung selbst Teil der Geschäftsbeziehung.

**Learning.** Allein eine Recherche über den Hintergrund des Verhandlungspartners erlaubt es, sich auf die Bedeutung des Gesprächs vorzubereiten. Dort, wo die Verhandlung selbst die Geschäftsbeziehung zum Entstehen bringt, ist ein Fokus auf eine Protokollierung der Ergebnisse (Vertrag) nicht angezeigt.

#### 2. Ist «Ausgleich» wichtig oder kommt der «Zweihänder» zum Einsatz?

Kulturen prägen das Verhalten, mit denen Verhandlungen geführt werden:

- *Kompromiss-Kultur*. Kommunikative und gemeinschaftlich orientierte Kulturen orientieren sich an einer Win-win-Situation für beide Verhandlungspartner.
- *Alles-oder-Nichts-Kultur*. Bei individuell orientierten Kulturen steht der persönliche Verhandlungserfolg im Vordergrund.<sup>4</sup>

**Learning.** Die Erfahrungen der grossen Negotiation-Schulen, wie etwa die der Harvard University, machen deutlich, dass auch in Kulturen mit einem ursprünglichen «Alles-oder-Nichts-Approach» die «Win-win-Logik» auf dem Vormarsch ist. Der Grund dafür ist nicht zuletzt die immer grösser werdende internationale Vernetzung und damit die grösser werdende Möglichkeit wieder miteinander verhandeln zu müssen.

#### 3. Soll ich «Siezen» oder auf «Kumpel» machen?

Wie der Verhandlungspartner mit anderen interagiert, kommuniziert, sich präsentiert und ob er etwa andere mit ihren Titeln anspricht, wird stark von der Kultur beeinflusst:

- *Formell-distanziert*. Ein Verhandlungspartner einer sehr formellen Kultur legt Wert darauf, mit seinem Titel angesprochen zu werden. Er wird es vermeiden, während der Verhandlung auf einer persönlichen Ebene zu kommunizieren.
- *Informell-persönlich*. In anderen Kulturen sind die Menschen um einen persönlichen Kontakt und eine freundschaftliche Beziehung bemüht. Man spricht sich teilweise auch mit dem Vornamen an.

**Learning.** Es ist empfehlenswert, zuerst eine formelle Haltung einzunehmen und erst in eine informelle überzugehen, wenn es die Situation erlaubt. Es kann

<sup>4</sup> Salacuse, Jeswald W. «A World of Difference, How culture affects negotiating style» (<http://www.tufts.edu/alumni/magazine/winter2010/columns/life.html>, besucht am 12. April 2015).

auch Sinn machen die Entscheidung der anderen Seite zu überlassen insbesondere wenn man Gast ist («your turf, your rules»).

#### 4. Soll ich meine Interessen «Deutlich und Direkt» kommunizieren oder «Between the Lines» deponieren?

Eine der häufigsten Ursachen von Missverständnissen liegt bei kulturellen Unterschieden in der Art der Kommunikation:

- *Bestimmt.* Die direkte und klare Formulierung von Forderungen und Antworten kann vom Gegenüber als unhöflich und barsch wahrgenommen werden. Das Risiko eines Misserfolges einer Verhandlung, ehe diese richtig begonnen hat, ist gross.
- *Andeutung.* In reaktiven Kulturen<sup>5</sup> existiert eine non-verbale Kommunikation. Gesten, scheinbar beiläufige Bemerkungen und vage Formulierungen dienen dazu, indirekt Forderungen und Wünsche zu kommunizieren. Jene Menschen, die eine direkte Art der Kommunikation gewohnt sind, empfinden diese Kommunikationsform als vage und nicht verlässlich.

**Learning.** Es ist im Zweifel empfehlenswert, in einer ersten Phase von Verhandlungen von einer direkten Kommunikation Abstand zu nehmen. Der Schaden, den eine solche Form der Kommunikation verursacht, lässt sich nachträglich nur schwer korrigieren. Merkt man während der Verhandlung, dass die Gegenseite direkt kommuniziert, kann man auf diese Kommunikation umschwenken.

#### 5. Bin ich «gestresst» oder «nehme ich mir Zeit»

Kulturelle Unterschiede bestehen auch hinsichtlich des Zeitaufwandes für das Erreichen eines Verhandlungsziels:

<sup>5</sup> Lewis, Richard D., «When Cultures Collide», S. 32 ff.

<sup>6</sup> Salacuse, Jeswald W., «Negotiating: the top ten ways that culture can affect your negotiation» (September/October 2004) in: Ivey Business Journal.

<sup>7</sup> Scheitza/Keller et al., «Verhandeln mit anderen Kulturen», Studienbrief 2-010-0507, Hochschulverbund Distance Learning, S. 28.

- *Relationship matters.* In Kulturen, in denen das Verhandlungsziel die Beziehung zum Geschäftspartner ist, besteht die Notwendigkeit, mehr Zeit in den Verhandlungsprozess zu investieren.
- *Time is Money.* In Kulturen, in denen Zeit ein hohes Gut ist, werden die Formalitäten auf ein Minimum reduziert und versucht, das Verhandlungsziel schnell zu erreichen. Dabei misst man dem Versuch des Beziehungsaufbaus der Gegenseite eher weniger Bedeutung bei.<sup>6</sup>

**Learning.** Es ist im Zweifel empfehlenswert, für die erste Verhandlungsrunde hinreichend Zeit einzuplanen bzw. keine zu grossen Erwartungen an das erste Meeting zu knüpfen. Durch ein Agenda-Setting kann in der Folge dem Faktor «Zeit» Rechnung getragen werden.

#### 6. Gilt der «Vertrauensgrundsatz» oder ist jedes «Detail» zu regeln?

In den meisten Kulturen werden zu einem bestimmten Zeitpunkt die Konditionen schriftlich fixiert. Bei der konkreten Ausgestaltung der Form zeigen sich aber grosse Unterschiede:

- *Wesentlichkeit.* Kulturen, bei denen die Beziehung zum Vertragspartner eine zentrale Bedeutung hat, legen Wert auf das entstandene Vertrauen. Es werden demnach eher einfach ausgestaltete Verträge bevorzugt, in denen nur die generellen Prinzipien festgehalten sind. Eine Ausgestaltung des Vertrages mit allen Eventualitäten kann in einem solchen Fall als Zeichen des Misstrauens und Geringschätzung der Geschäftsbeziehung gewertet werden.<sup>7</sup>
- *Details.* Rechtskulturen, bei denen der Vertragsabschluss im Vordergrund steht, nehmen in Kauf, dass der Aufbau einer zwischenmenschlichen Vertrauensgrundlage zu kurz kommen kann. Missverständnisse lassen sich in der Folge weniger an einem runden Tisch oder per Telefon bereinigen. Hier sind mögliche Streitigkeiten vorab im Vertrag bzw. in Verhandlungen zu regeln.

**Learning.** Aus rein wirtschaftlichen Gründen ist es in der Regel besser, sich über das Wesentliche zu einigen als zu riskieren, dass eine Verhandlung scheitert. Dazu gehört auch, mögliche Missverständnisse auf-

grund unterschiedlicher Interpretationen von Inhalten aus dem Weg zu räumen.

## 7. Brauche ich eine «Liebeserklärung» oder suche ich «gemeinsame Einzelinteressen»?

Den Verhandlungen kann ein induktiver oder deduktiver Prozess zugrunde liegen:

- *Rahmenvertrag.* Kulturen, die einen deduktiven Ansatz bevorzugen, beginnen die Verhandlungen mit allgemeinen Grundsätzen und gehen erst dann auf spezifische Elemente ein. Für sie muss zuerst das Grundgerüst stimmen, bevor sie sich auf eine Verhandlung der spezifischen Elemente einlassen.
- *Zahlreiche Einzelfragen.* Menschen aus anderen Kulturkreisen beginnen lieber mit Vereinbarungen über die Einzelheiten wie Preis, Produktqualität oder Lieferzeit. In diesen Rechtskulturen bestehen Verhandlungen und Verträge aus einer Reihe von Kompromissen in Einzelpunkten.<sup>8</sup>

**Learning.** Diese Unterschiede werden vor allem bei einer Betrachtung der jeweiligen Einzelinteressen deutlich. Je heterogener diese sind, desto vorteilhafter ist es, gemeinsame Interessen zu einzelnen Punkten zu suchen. Im Falle mehrheitlich homogener Einzelinteressener kann hingegen direkt versucht werden den gemeinsamen Rahmen abzustecken.

## 8. Wer ist der «Boss» am Tisch?

Die Kultur hat einen grossen Einfluss darauf, wie der Verhandlungspartner organisiert ist und wer die Autorität hat, Verpflichtungen einzugehen und Entscheidungen zu treffen:

- *Pyramide.* Bei der Verteilung der Macht ist es in gewissen Kulturen üblich eine Person zu bestimmen, sei es durch Wahl, durch Expertise oder durch ihren Einfluss, die alleine über die Entscheidungsbefugnis verfügt und dadurch die Verhandlungsposition am Ende festlegt. In solchen Fällen liegt der Fokus auf der Verhandlung «across the table». Die Verhandlung «behind the table» ist auf den ersten Blick weniger zentral.
- *Team.* In bestimmten Kulturen werden verschiedene Verhandlungsteilnehmer mit Verhandlungs-

allenfalls mit Entscheidungsvollmachten ausgestattet. Bei einem derart konstituierten Verhandlungsteam muss der Verhandlung «behind the table» besondere Aufmerksamkeit zukommen. Da die Verhandlungsposition dadurch nicht einfach durch die Hierarchie bestimmt werden kann, sondern erst gefunden werden muss, wird auch mehr Zeit für interne Abstimmung vor einer Verhandlung benötigt.<sup>9</sup>

**Learning.** In jeder Verhandlung, sei es mit einem Team, sei es mit einer hierarchisch organisierten Delegation, muss den internen Abläufen beim Verhandlungspartner die entsprechende Aufmerksamkeit zuteil werden. Insbesondere bei dem Szenario mit einem Chef-Verhandlungsführer muss berücksichtigt werden, dass sich dieser insbesondere gegenüber seinen eigenen Mitarbeitern in jeder Phase der Verhandlung als souveräner Vorgesetzter zeigen können muss.

## IV. Interkulturelle Verhandlungsexpertise ist lernbar

Der internationale Kontext, in dem sich Paralegals und Juristen bewegen, macht es unerlässlich, sich nebst dem klassischen Handwerkzeug («Gesetzeskenntnis») entsprechende Verhandlungs-Skills anzueignen. Der Einfluss der Kultur auf den Erfolg einer Verhandlung ist ebenso wichtig wie der Einfluss gesetzlicher Vorgaben. Zudem können durch kulturelles Verständnis Lösungen für rechtliche Hindernisse einfacher gefunden werden.

Für das Lernen und Anwenden von Verhandlungstechniken im interkulturellen Kontext können für Paralegals und Juristen folgende Meilensteine festgehalten werden:<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Salacuse, Jeswald W., «Negotiating: the top ten ways that culture can affect your negotiation» (September/October 2004) in: Ivey Business Journal.

<sup>9</sup> Scheitza/Keller et al., «Verhandeln mit anderen Kulturen», Studienbrief 2-010-0507, Hochschulverbund Distance Learning, S. 27.

<sup>10</sup> Das Zentrum für Wettbewerbs- und Handelsrecht der ZHAW offeriert regelmässig Verhandlungskurse in Zusammenarbeit mit «Negotiations.CH». Für die nächsten Termine siehe <http://www.negotiations.ch>.

- *Kenntnis und Verständnis.* Zunächst geht es darum, Verhaltensweisen anderer Kulturen im Geschäftsalltag zu erkennen und zu verstehen.
- *Adaptives Verhandlungsverhalten.* Alsdann wird der gute Verhandlungsführer seinen Verhandlungsstil entsprechend anpassen, um seine eigenen Ziele und Interessen effizienter zu erreichen.
- *Nachhaltigkeit.* Nebst dem erfolgreichen Abschluss der Verhandlung kann durch das verbesserte gegenseitige Verständnis auch eine nachhaltige Geschäftsbeziehung aufgebaut werden. Dadurch werden notwendige zukünftige Verhandlungen vereinfacht aber auch neue Möglichkeiten für Geschäfte geschaffen.

## Vorankündigung aus dem Schulthess Verlag



September 2015  
978-3-7255-7098-0  
ca. 320 Seiten, broschiert  
ca. CHF 86.00

### Prinzipien des Vertragsrechts

3. Auflage

Rechtswissenschaft für die Praxis, Band 2

Peter Böhlinger | Roger Müller | Peter Münch | Alex Waltenspühl (Hrsg.)

Das bewährte, nunmehr in dritter Auflage vorliegende Lehrbuch gibt den Leserinnen und Lesern die Schlüssel zum Verständnis des Vertragsrechts in die Hand. Kompakt, aber präzise dargestellt sind sowohl die allgemeinen, auf alle Verträge anwendbaren obligationenrechtlichen Grundsätze (OR AT) als auch das Kaufrecht, das Mietrecht, das Werkvertragsrecht und das Auftragsrecht als zentrale Elemente aus dem besonderen Vertragsrecht (OR BT) sowie drei wichtige Innominatkontrakte. Das Lehrmittel ist konsequent nach didaktischen Gesichtspunkten aufgebaut und gestaltet. Es eignet sich ebenso als ergänzende Lektüre zu Lehrveranstaltungen wie für Selbststudium, Repetition und Prüfungsvorbereitung. Für die Neuauflage wurde der Text auf den neuesten Stand der Gesetzgebung und der Rechtsprechung gebracht.

Schulthess Juristische Medien AG  
Zwingliplatz 2, Postfach, CH-8022 Zürich  
Telefon +41 (0)44 200 29 29, Fax +41 (0)44 200 29 28  
buch@schulthess.com, www.schulthess.com

Schulthess   
Der Verlag zu Recht