

EINLEITUNG

Die Geschäftstätigkeit innerhalb einer integrierten Weltwirtschaft bringt Verhandlungspartner aus sehr unterschiedlichen Kulturen und Geschäftstraditionen zusammen, mit unterschiedlich gelagerten Interessen und eine einer weiten Palette an Verhandlungsstilen und -erfahrungen. Während derart reichliche Diversität die Grundlage für die heutzutage so dynamische Welthandels-Community darstellt, erhöht sie gleichzeitig das Risiko für teure Missverständnisse, die den reibungslosen internationalen Geschäftsfluss behindern.

Im Einklang mit der eigenen Mission, effizienten und wirksamen globalen Handel zu propagandieren, hat ICC Verhandlungsführer von größeren und kleineren Unternehmen aus allen möglichen Branchen weltweit konsultiert, um die gegenständlichen Prinzipien zu entwickeln, die den Verlauf von kommerziellen Verhandlungen fördern und unterstützen sollen.

Die „ICC Prinzipien zur Unterstützung kommerzieller Verhandlungen“ basieren auf der Idee, dass die besten Geschäftsvereinbarungen zwischen solchen Geschäftspartnern getroffen werden, die nicht nur miteinander zusammenarbeiten wollen oder müssen, sondern sich gegenseitig respektieren und einander vertrauen. Wirtschaftsbeziehungen bedürfen zusehends nachhaltiger Partnerschaften und Geschäftsbeziehungen, die über die Zeit gewachsen sind – in solchen Situationen, kann Ihnen eine respektvolle, kommunikative Beziehung mit Ihrem Verhandlungspartner von unschätzbarem Wert sein.

Die ICC Prinzipien weisen die Richtung für die Schaffung oder Verbesserung produktiver Arbeitsbeziehungen, für Transaktionen jeglicher Größe oder Länge.

Jeder Geschäftsabschluss und jede Kombination von Verhandlungsparteien ist unterschiedlich ausgestaltet. Die ICC Prinzipien können bei unterschiedlichen Geschäften auf verschiedene Art und Weise nützlich sein. Diese Prinzipien können verwendet werden als:

- Checkliste für Überlegungen, die eine Verhandlungspartei bei Vorbereitung und Durchführung von Vertragsverhandlungen berücksichtigen sollte
- Grundsatz von Richtlinien, die von den Verhandlungsparteien als Referenzpunkte für Verhandlungsverhalten vereinbart werden können
- Maßstab für die Einschätzung des eigenen Verhaltens einer der Verhandlungsparteien

Werden die ICC Prinzipien im Zusammenhang mit der Verhandlung und der Ausarbeitung eines Vertrages eingesetzt werden, können die Parteien darüber hinaus auf ein Set an verschiedenen ICC Werkzeugen und Hilfsmittel zurückgreifen – dies inkludiert verschiedene Musterverträge; die Incoterms® Regeln; ICC Bestimmungen für Dokumentenkredite (UCP) und Garantien (URDG); und die ICC Regeln der Schiedsgerichtsbarkeit und alternativer Streitbeilegungsmechanismen – diese reflektieren internationale Handelspraktiken und stoßen auf weltweite Akzeptanz.

¹ Die ICC Prinzipien wurden nicht erstellt, um rechtliche Verpflichtungen zwischen den Parteien zu erzeugen.

ÜBER DIE INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE (ICC)

ICC ist die größte und umfassendste private Wirtschaftsorganisation der Welt. Ihr globales Netzwerk erstreckt sich über 6 Millionen international tätige Industrie- und Handelsunternehmen, Banken, Versicherungen, Anwaltskanzleien, Wirtschaftsverbände etc. aus 130 Ländern aller Sektoren und Branchen.

Das weltweite Netzwerk der Nationalkomitees informiert das ICC Headquarter in Paris über nationale und regionale wirtschaftliche Anliegen. Mehr als 2000 Experten der ICC Mitgliederunternehmen liefern Expertise, Erfahrungen und Informationen für die Meinungsbildung der ICC zu verschiedenen wirtschaftsbezogenen Themen.

Die UNO, die WTO, die G20 und viele andere zwischenstaatliche Organisationen sowohl auf internationaler als auch auf regionaler Ebene werden laufend über die Standpunkte der internationalen Wirtschaft von der ICC informiert.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: www.iccwbo.org

Publikationen der ICC können Sie im ICC Store bestellen: <http://store.iccwbo.org/>

Die ICC Prinzipien können Sie herunterladen unter: <http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2013/ICC-Principles-to-Facilitate-Commercial-Negotiation/>

Für weitere Ausgaben der ICC Prinzipien kontaktieren Sie bitte Emily O'Connor unter: eoc@iccwbo.org



33-43 Avenue du président Wilson, 75116 Paris, France
T +33 (0)1 49 53 28 28 F +33 (0)1 49 53 28 59
E icc@iccwbo.org www.iccwbo.org



ICC PRINZIPIEN ZUR UNTERSTÜTZUNG KOMMERZIELLER VERHANDLUNGEN



11

ICC PRINZIPIEN ZUR UNTERSTÜTZUNG KOMMERZIELLER VERHANDLUNGEN

1 Sorgfältige Vorbereitung

- Beschäftigen Sie die richtigen Personen innerhalb Ihrer Organisation, definieren Sie Ihre Zielvorgaben klar und überprüfen Sie Ihre bisherigen Geschäftsbeziehungen mit Ihrem Gegenüber
- Informieren Sie sich gründlich über Ihre Verhandlungspartner und die faktischen wirtschaftlichen Gegebenheiten, in denen diese operieren
- Zeigen Sie Bereitschaft, mit Ihrem Gegenüber die verschiedenen rechtlichen Rahmenbedingungen Ihres Geschäftsabschlusses in Erfahrung zu bringen

2 Berücksichtigen Sie kulturelle Unterschiede

- Erkundigen Sie sich nach den lokalen Geschäftspraktiken Ihres Verhandlungspartners
- Machen Sie sich Ihre eigene kulturbedingten Verhaltensweisen und Vorannahmen über kommerzielles Geschäftsgebaren bewusst und handeln Sie mit Einfühlungsvermögen
- Gewöhnen Sie sich an, Ihre eigenen Vorurteile und Erwartungen regelmäßig zu hinterfragen und versuchen Sie herauszufinden, welche Vermutungen und Erwartungen Ihnen Ihr Verhandlungspartner entgegenbringt
- Rufen Sie sich in Erinnerung, dass es sich stets lohnt, Kulturunterschiede wertschätzend zu betrachten

3 Vereinbaren Sie vorzeitig mit Ihrem Verhandlungspartner eine Verfahrensleitlinie für die Verhandlungsführung, sodass der Weg für erfolgreiche Geschäftsabschlüsse geebnet ist

- Treffen Sie gemeinsam mit Ihrem Verhandlungspartner frühzeitig alle erforderlichen Fragen zum Verhandlungsablauf, wie beispielsweise die Zeiten, Orte und Agenden für die Besprechungen, die Verhandlungssprache, die für Besprechungen vorgesehenen Teilnehmer sowie die Verantwortungsverteilung im Hinblick auf die Erstellung von Vertragsdokumenten und sonstigen Unterlagen

4 Stellen Sie für Verhandlungen ausreichend geeignete Personen sowie technische Ressourcen zur Verfügung

- Überlegen Sie im Vorhinein welche Personen bei Besprechungen anwesend sein sollten und welche Personen Sie als Standby-Support benötigen, beispielsweise Entscheidungsträger für diverse Fachfragen, spezialisierte Techniker, Übersetzer, Juristen, Steuerfachkräfte sowie lokale Berater
- Versuchen Sie, die Beständigkeit Ihres Verhandlungsteams aufrecht zu erhalten – vermeiden Sie entsprechende Veränderungen der charakteristischen Teamrollen

5 Streben Sie die Entwicklung einer offenen und vertrauensvollen Arbeitsbeziehung mit Ihrem Verhandlungspartner an

- Geschäftsabschlüsse sind häufig fortlaufende Bindungen die über lange Zeit entstehen. Eine gute Arbeitsbeziehung mit Ihrem Verhandlungspartner erleichtert es, die gegenseitigen Bedürfnisse in der Zukunft effizient und wirksam hervorzuheben
- Transparentes Handeln und der aufrichtige Wunsch, Komplikationen zu vermeiden und Lösungen zu finden, erleichtern die Fokussierung auf fachliche Diskussionen
- Verhandlungspartner müssen keine Freunde sein, um ein produktives Arbeitsumfeld zu schaffen

6 Bewahren Sie Integrität

- Sie müssen keine Geschäftsgeheimnisse offenlegen, aber all das, was Sie an Informationen bekannt geben, sollte den Tatsachen entsprechen
- Falschauskünfte oder Irreführungen gefährden den Geschäftserfolg, die Geschäftsbeziehung, Ihren Ruf in der Geschäftsbranche und können überdies zu rechtlichen Konsequenzen führen

7 Beherrschen Sie Ihre Emotionen

- Agieren Sie anstatt zu reagieren – zu zeigen, dass einen die Provokationen der Gegenseite unberührt lassen, ist die wahre Demonstration von Macht
- Ein Gegenüber, dass Sie als vernünftigen Menschen respektiert, wird Sie um Unterstützung bitten, sodass dies eine lösungsorientierte Zusammenarbeit anstelle die Unterdrückung von Information aus Stolz oder Angst zur Folge hat, was letztlich ohnehin zu keinen oder bloß unrealisierbaren Vereinbarungen führen mag.

8 Bleiben Sie flexibel

- Seien Sie offen gegenüber kreativen Denkansätzen mit Ihrem Verhandlungspartner in Bezug auf die potentielle Komplementierung Ihrer gegenseitigen Interessen und seien Sie auch mit reduziertem Nutzen für jede Partei zufrieden
- Nur ein gegenseitig vorteilhafter Geschäftsabschluss bewirkt Nachhaltigkeit über die Zeit – erhält eine Verhandlungspartei einen unproportional hohen Anteil von einem positiven Verhandlungsergebnis, könnte die Folge sein, dass der andere Verhandlungspartner unter Umständen gar nicht in der Lage sein wird, die Vereinbarung entsprechend umzusetzen
- Versuchen Sie die Schwierigkeiten Ihres Verhandlungspartners nachvollziehen zu können, da dies eine wichtige Grundlage bei dem Aufbau einer realistischen und dauerhaften Geschäftsbeziehung darstellt

9 Gehen Sie nur realistische Verpflichtungen ein

- Gehen Sie nur solchen Verbindlichkeiten ein, die Sie auch ernstlich zu erfüllen gedenken, so wie Sie dies von Ihrem Geschäftspartner ebenfalls erwarten
- Klären Sie die Vertretungsbefugnis Ihres Verhandlungspartners: Menschen neigen zu Übertreibungen im Hinblick auf ihre Befugnisse und gehen unter Umständen Verpflichtungen ein, die sie nicht eingehen oder halten können
- Kennen Sie Ihre Alternativen und wissen Sie, wann Sie den Verhandlungstisch verlassen sollten, weil Sie anderswo eine passendere Geschäftsgelegenheit finden

10 Bestätigen Sie das Vereinbarte, um gemeinsames Verständnis sicher zu stellen

- Überprüfen Sie sorgfältig, was Sie mit Ihrem Verhandlungspartner letztendlich vereinbart haben und lösen Sie etwaig bestehende Auffassungsunterschiede

11 Seien Sie vorbereitet, sollten die Verhandlungen nicht erfolgreich sein

- Verhandlungen mögen aus einer Vielzahl aus Gründen nicht zu einem erfolgreichen Abschluss führen; sowohl aus Gründen, die in als auch außerhalb der Verantwortung der Parteien liegen
- Behalten Sie derartige Situationen im Hinterkopf und seien Sie vorbereitet, um mit Ihrem Verhandlungspartner alternative Optionen oder Vorgehensweisen besprechen zu können