

## Deutsch-niederländische Verhandlungen

Die Art der Verhandlungsführung ist wohl immer von persönlichen Fähigkeiten und Vorlieben abhängig, und ein Gespräch mit Kunden läuft anders als das mit Lieferanten. Dennoch gibt es einige Punkte, in denen die deutsche und die niederländische Unternehmenskultur generell voneinander abweichen.

Ein großer Unterschied bei geschäftlichen Verhandlungen liegt in den Befugnissen der Teilnehmer. Niederländer haben oft ein weitreichendes Mandat, Deutsche eher nicht. Wim Maarse, Leiter der Wirtschaftsabteilung in der niederländischen Botschaft, erläutert: „Wenn ein Deutscher am Ende einer Verhandlung sagt, er müsse die Vereinbarung noch mit seinem Chef abklären, heißt das in der Regel, dass er hinter dem Ergebnis steht. Doch er muss wirklich erst die Zustimmung des Chefs einholen. Wenn dagegen ein Niederländer sagt, er müsse das Ergebnis erst abklären, kann das bedeuten, dass er nicht damit einverstanden ist, dies aber lieber durch seinen Chef verkünden lässt. Wenn ein Niederländer einverstanden ist, wird er eher etwas sagen wie: „Alles in Ordnung, ich werde meinem Chef das Ergebnis mitteilen.““

In Deutschland ist es üblich, dass zu Beginn einer Zusammenarbeit zunächst der Geschäftsführer persönlich anreist und Kontakt aufnimmt. Er bespricht die wichtigsten Punkte, legt den Rahmen fest und delegiert die Arbeit dann an die ausführenden Mitarbeiter. In den Niederlanden läuft es genau umgekehrt: Erst erfolgt eine Kontaktaufnahme durch die Ausführenden, dann ein Bericht an den Chef.

Das gilt auch für die behördliche Zusammenarbeit. Im Zuge der Planung eines neuen Straßenabschnitts in der deutsch-niederländischen Grenzregion etwa baten niederländische Beamte ihre deutschen Kollegen um Material. Diese lehnten es jedoch ab, „einfach so“ etwas aus der Hand zu geben, und legten das Ganze ihrem Bürgermeister vor. Der erkundigte sich anschließend bei seinem niederländischen Kollegen über die Angelegenheit. Nun muss man wissen, dass ein niederländischer Bürgermeister eher eine übergeordnete Funktion hat und konkrete Dinge wie den Straßenbau in der Regel einem *wethouder* (Beigeordneten) überlässt. Der niederländische Bürgermeister war denn auch entsprechend erstaunt.

Man sollte also nicht davon ausgehen, dass ähnlich lautende Rangbezeichnungen auch Auskunft über die Befugnisse und Aufgaben geben. Manchmal ist es besser, sich im Vorhinein zu erkundigen, wer wofür zuständig ist (etwa bei den Euregio-Büros). Und wenn nicht gleich der Chef anreist, sollte man als Deutscher nicht glauben, die Niederländer seien nicht interessiert.

Auch die Art, an Verhandlungen heranzugehen, ist unterschiedlich: In den Niederlanden ist man eher prozessorientiert und pragmatisch, in Deutschland ergebnisorientiert und problembewusst. „Deutsche sind sehr systematisch“, so Lily Sprangers, die ehemalige Direktorin vom Duitsland Instituut Amsterdam, „sie verständigen sich zunächst über die Voraussetzungen und Ausgangspunkte, damit klar ist, dass alle über das gleiche sprechen. Dann beginnt erst die inhaltliche Diskussion. Hier in den Niederlanden kommt man direkt zur Sache, und das kann manchmal recht chaotisch wirken. Manchmal wird auch über alles gleichzeitig geredet. Gerade spricht man noch über Herstellung und Produktionskosten, dann schon über den Absatzmarkt, und zwischendurch hat man noch eine gute Werbeidee. Man ist nicht systematisch, sondern assoziativ. Dabei geht es meist schnell und gut voran. Allerdings kann es auch zu Missverständnissen kommen, weil man die Ausgangsbedingungen zuvor nicht geklärt hat.“

Voraussetzung einer gelungenen Verhandlung „auf niederländisch“ ist die Bereitschaft beider Seiten, ein Stück weit nachzugeben. „Wechselgeld mitnehmen“ heißt das, wie Han van der Horst in seinem Buch über die niederländische Mentalität erklärt. „Ohne dieses Wechselgeld erreicht man in den Niederlanden nicht viel. Das gilt für die große Politik wie für den Sportverein, den Schulvorstand oder eine universitäre Fachgruppe. Alle Betroffenen sind daran gewöhnt, ihre Meinung sagen zu dürfen, und wollen diese dann auch im schließlich gefassten Beschluss wiederfinden.“

Man strebt nach einem Ergebnis, mit dem am Ende alle zufrieden sein können. Auch vom Vorsitzenden oder Chef wird erwartet, dass er sich als Gesprächspartner zeigt. Es sollte also zunächst ein grundsätzliches Einverständnis darüber vorliegen, dass man überhaupt zu einer Einigung kommen will.

Ihre deutschen Gesprächspartner erleben Niederländer oft als störrisch und wenig bereit, einzuliken oder nachzugeben. Den Deutschen wird nachgesagt, sie hätten immer ein fest umrissenes Ziel, auf das sie direkt zugpreschen und das sie mit aller Macht erreichen wollen. Niederländer definieren zuvor zwar auch ein Minimalziel, das sie erreichen wollen – aber sie sind dann sehr flexibel in der Annäherung an dieses Ziel. Das heißt, sie versuchen, es in mehreren Schritten zu erreichen und können dabei durchaus mitten in der Verhandlung die Strategie wechseln. Wenn der direkte Weg verbaut ist, nähert man sich seinem Ziel eben auf Umwegen.

Wie das geht? Etwa indem auf mehreren Ebenen parallel verhandelt oder über mehrere Aspekte zugleich gesprochen wird. Diskutiert man etwa über den Preis, geht es ja nicht nur um den Preis pro Tonne, sondern auch um Lieferkonditionen, die Höhe der Abnahme, den Zeitrahmen, etc. Man sollte also aufpassen, wenn man über mehrere Dinge gleichzeitig

---



spricht, und die Hintertürchen schließen, bevor man sich auf ein Zugeständnis einlässt. Denn was Strategie angeht, sind die *overleg*-geübten Niederländer nur schwer zu schlagen!

Quelle: <https://www.uni-muenster.de/NiederlandeNet/nl-wissen/kultur/kulturunterschiede/verhandlungen.html>