



Как вести переговоры с немецкими деловыми партнерами

Часть 1

Ориентация на предметные задачи, непосредственный стиль коммуникации, пристрастие к структурам и правилам, а также монокронное отношение ко времени: эти основные характеристики немецкой культуры оказывают непосредственное влияние на ход переговорного процесса с немецкими деловыми партнерами. Далее я попытаюсь структурированным образом - то есть, на немецкий лад - изложить основные особенности немецкого метода ведения переговоров.

Общий подход

Немецкие деловые партнеры ориентированы прежде всего на профессиональные аспекты, поэтому нередко коммуникация во время переговоров происходит лишь на уровне предметных задач, не касаясь уровня отношений. Доверие к партнеру устанавливается главным образом на основе деловых критериев, например, на основе опыта успешного сотрудничества в прошлом, репутации в деловом мире, рекомендаций со стороны других партнеров и т.п. Для немцев не обязательно нужно сходить вместе на рыбалку, охоту или в сауну, "посидеть" вечером для того, чтобы "ощутить" партнера и интуитивно понять, можно ли ему доверять. Зачем полагаться на интуицию, если можно руководствоваться фактами, рекомендациями, выводами!

Например, немецкие партнеры могут предложить Вам небольшое «пробное сотрудничество» для проверки Вашей надежности, чувства ответственности и качества Вашей работы. Воспользуйтесь

такой возможностью, поскольку, как правило, после успешного завершения пробного проекта следует дальнейшее развитие сотрудничества.

В переговорах по отдельным вопросам с немецкой стороны могут принимать участие разные эксперты (например, специалисты из отделов контролинга, логистики, контроля качества, юристы и т.п.). Несмотря на общепринятый стиль "работы в команде", немецкая сторона не всегда говорит "одним голосом". Расхождения во мнениях между участниками переговоров можно довольно легко обнаружить, а именно по мимике (поскольку в Германии скорее не принято сидеть с "каменным" выражением на лице), а также по "оживленным" дискуссиям немецких коллег в перерывах. Иногда разногласия среди немецких коллег устраняются сразу за общим столом переговоров, хотя, по обыкновению, немцы не вмешиваются в точки зрения своих коллег.

При этом споры возможны даже между сотрудниками, имеющими разный статус и уровень компетенции. Не старайтесь искать «главного»! Внимательно рассматривайте аргументы всех присутствующих.

Стиль ведения переговоров

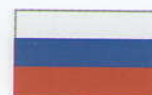
Стиль ведения переговоров, прежде всего с крупными компаниями, является относительно формальным. Вам следует исходить из того, что немецкие коллеги придут на переговоры очень хорошо подготовленными! Этого же они ожидают и от Вас.

Немцы при подготовке к переговорам нередко стараются предвидеть Ваши контраргументы и готовят тщательно продуманную и просчитанную стратегию ответа или предлагают Вам "запасной" вариант, опять-таки продуманный заранее.

Немецкие деловые партнеры зачастую убеждены в том, что после тщательной подготовки к переговорам, продумывания большинства аспектов они имеют более основательную, логичную и обоснованную позицию, если она опирается на факты и расчеты. Поэтому им тяжело отказаться от своих доводов или аргументов, коренным образом изменить свою исходную позицию.

Не забывайте, что немецкого партнера в большинстве случаев можно убедить лишь строгой логикой, цифрами, фактами и выводами экспертов, то есть информацией. Как можно больше информации следует предоставлять в письменной форме. Даже если это будет очень детальным (в российском понимании "скучным"), но зато основательным! И никогда не следует забывать о структурированности и логичности!

В немецкой деловой культуре принято "сегментировать" аргументы, то есть каждый член делегации выступает по своему профессиональному направлению. Вы произведете хорошее впечатление (компетентности, основательности, профессионализма), если будете действовать таким же образом.



► Как вести переговоры с немецкими деловыми партнерами

Чтобы достичь успеха, используйте в качестве аргументов "поиск совместной базы", "взаимовыгодность", демонстрируйте готовность идти на компромисс. Не следует прибегать к "жестким" методам ведения переговоров или к призывам к тому, чтобы партнеры по переговорам "поставили себя на ваше место". Также напрасной будет попытка обратиться к повышенной эмоциональности.

Будьте терпеливыми: немцы, стремясь избежать расхождений и разночтений, часто возвращаются к деталям, обсуждая все "мелочи" (с российской точки зрения). Немецкая пословица "бес кроется в деталях" доказывает важность такой стратегии в немецкой деловой культуре.

Немцы не любят поспешности. Но это не означает, что они готовы к бесконечному "small talk" (лёгкой «светской» беседе), к постоянному отвлечению от темы и "лирическим отступлениям". Поэтому при ведении переговоров с немцами необходимо быть готовым к "напрасному расходованию времени" на скрупулезное обсуждение ключевых вопросов.

В ходе переговоров могут возникнуть паузы и напряженность. Не старайтесь с помощью шуток "разрядить атмосферу", особенно если Вы едва знакомы с собеседниками. Это расценивается в Германии как несерьезность или отсутствие такта. Для немцев бизнес - это серьезно. Поэтому шутки и юмор, прежде всего на начальной стадии сотрудничества, когда партнеры только знакомятся, не рекомендуются. Место

шуткам - после завершения официальной части переговоров за кружкой пива или бокалом вина.

Переговорный процесс в условиях немецкой деловой культуры структурирован согласно тщательно разработанному и предварительно согласованному плану: отдельные пункты повестки дня рассматриваются в заданной последовательности, в строгом соответствии с приоритетностью или логикой вопроса. Относительно этого наш совет: не следует произвольно перескакивать от одного пункта повестки дня к другому! Например, если обсуждаются вопросы сроков выполнения заказа, не следует возвращаться к уже (с немецкой точки зрения) окончательно рассмотренному вопросу об объемах поставок, ценах, гарантиях и т.п. Если же обсуждаемые вопросы, по Вашему мнению, являются взаимозависимыми, необходимо очень четко и напрямик заявить об этом немецким коллегам. И сделать это необходимо - в идеале - еще на этапе составления повестки дня!

Для немецкого стиля ведения переговоров характерна систематическая проработка отдельных пунктов, по которым в идеальном случае очень быстро принимаются решения. При обсуждении немецкие бизнесмены отдают предпочтение скорее прагматичному и детальному подходу. Поэтому нередко тяжело настроить их на продолжительное "обсуждение намерений", на присущее российским бизнесменам изложение "общей исходной ситуации".

Немцы внимательно выслушают Ваши аргументы, тщательно запишут новые факты, все свои замечания и наблюдения, чтобы на следующий день выдвинуть контраргументы. Рекомендуем Вам действовать аналогичным образом. Достижение компромисса означает в Германии "встретиться на полдороги": то есть это является общепринятой и ожидаемой стратегией в переговорном процессе. Совместный бизнес, по немецкому убеждению, должен быть взаимовыгодным. Поэтому в ответ на уступки немецкой стороны по одним позициям от Вас будут ожидать, что Вы пойдёте навстречу в отношении других вопросов. Торг, как "на восточном базаре", не отвечает немецким обычаям.

Честность, прямота, искренность являются в Германии общепринятыми моральными ценностями. Поэтому немецкий стиль коммуникации (открытое высказывание несогласия, отсутствие любезности, критика) может восприниматься как слишком резкий и не дипломатический. Но, с другой стороны, эта коммуникативная особенность существенно облегчает процесс переговоров, не так ли?

Вторая часть статьи на тему "Ведение переговоров" будет опубликована в журнале 4/2010.

Оксана Ковальчук