

## Verhandlungen mit Chinesen

# Dos and Don'ts sowie Tipps und Tricks für Ihren Erfolg in China

Von Dr. Kuang-Hua Lin

**Joint Venture- und M&A-Verhandlungen gehören zu den schwierigsten Themen im Geschäftsleben. Taktische Fehler sowie kulturelle Missverständnisse in China führen zu erheblich höheren Kosten sowie unnötigen Verzögerungen – schlimmstenfalls sogar zum Scheitern der Verhandlung.**

### Günstige Rahmenbedingungen im Vorfeld schaffen

Wer erst an die optimale Vorgehensweise denkt, kurz bevor er zu den Verhandlungen nach China fliegt, hat den Erfolg bereits zum großen Teil verschenkt. Noch vor der ersten Verhandlung müssen günstige Rahmenbedingungen geschaffen werden. Zu den „Hausaufgaben“, die im Vorfeld der Verhandlungen erledigt werden müssen, gehören:

- :: Eine systematische Suche nach potenziellen JV-Partnern bzw. M&A-Zielunternehmen (Targets) sowie eine sorgfältige Prüfung/Begutachtung nicht nur der Firmen, sondern auch deren Eigentümer

- :: Auswahl und Schulung der eigenen Mitarbeiter für die Verhandlung mit den chinesischen Verhandlungspartnern
- :: Festlegung des Verhandlungsortes sowie der Partei, die den Vertrag vorbereitet
- :: Aufbau einer persönlichen Beziehung zu den Verhandlungspartnern
- :: Aufklärung der chinesischen Partner über Due Diligence und Bewertung.

### Eine gute Vorbereitung ist das A und O

Häufigste Fehler von deutschen Unternehmen in dieser Vorbereitungsphase sind u.a. eine übereilte Fokussierung auf nur einen Partner bzw. ein Target. Deutsche sind daran gewöhnt, dass solche Verhandlungen unter Exklusivität geführt werden. In China ist es jedoch die Regel, dass man gleichzeitig mit zwei oder drei Firmen, die gegenseitig in Konkurrenz stehen, den besten Deal aushandelt. D.h. die Chinesen erwarten ursprünglich gar keine Zusage seitens des deutschen Unternehmens, dass man exklusiv mit ihm verhandelt. Viele Deutsche versprechen dem chinesischen Partner (unaufgefordert) Exklusivität und können dann später bei der Verhandlung nicht mehr auf alternative Angebote anderer Firmen eingehen. Darüber hinaus achten deutsche Unternehmen zu sehr auf Finanzzahlen und Technologie des chinesischen Zielunternehmens ohne Reputation, Motivation, Persönlichkeit und Werdegang der Eigentümer der chinesischen Unternehmen zu prüfen: Sind diese ehrbare Kaufleute? Halten sie auch ihr Wort?

Es ist unablässig, die chinesischen Partner über die bevorstehende Due Diligence sowie die grundlegende Bewertungsmethode genau aufzuklären. Es kommt immer wieder vor, dass sich das chinesische Unternehmen bei der späteren Due Diligence weigert, die benötigten





## Empfehlung für die Verhandlungsführung

Schaffen Sie eine angenehme Atmosphäre im Vor- und Umfeld der Verhandlung. Treten Sie immer souverän und entschlossen auf. Bauen Sie persönliche Beziehungen und Freundschaft mit Chinesen auf und gewinnen deren Vertrauen. Verhandeln Sie hart – aber bleiben dabei immer freundlich, kooperativ, engagiert und flexibel („everything is negotiable“). Machen Sie niemals ein Zugeständnis, ohne dafür eine Gegenleistung zu verlangen. Sehen Sie die Verhandlung sportlich und lassen Sie sich von den kleinen Tricks der Chinesen (z.B. das beliebte „Bluffing“ oder künstlicher Zeitdruck) nicht ärgern oder gar aus der Fassung bringen. So stellen Sie sicher, für Ihr Unternehmen das beste Ergebnis auszuhandeln.

Informationen zur Verfügung zu stellen. Dabei reicht es jedoch nicht, die Chinesen zu fragen, ob sie Due Diligence kennen und verstehen. Alle Chinesen bejahen diese Frage, um nicht ihr Gesicht zu verlieren. Die meisten Chinesen haben jedoch noch nie zuvor eine Due Diligence durchgeführt und meinen, dass eine Due Diligence nichts anderes als ein von Wirtschaftsprüfern durchgeführter Audit sei.

### Häufigste Fehler bei der Verhandlung

Den größten Fehler, den man bei Verhandlungen in China überhaupt machen kann, ist, Anwälte zu den Vertragsgesprächen mitzubringen. Für chinesische Geschäftspartner ist es üblich, dass die Verhandlung von Chef zu Chef recht zügig geführt wird. Sobald ein Anwalt anwesend ist, der ständig mit Detailfragen und rechtlichen Bemerkungen unterbricht, verlässt der Chef des chinesischen Unternehmens entnervt den Verhandlungstisch und schickt ebenfalls seine Anwälte. Dann erstreckt sich die Verhandlungsdauer nicht über wenige Wochen, sondern über Monate oder noch länger.

Das soll natürlich nicht heißen, dass Anwälte bei den Verhandlungen unwichtig sind. Sie sollten jedoch im Hintergrund bleiben und gehören nicht an den Verhandlungstisch, sondern werden erst in den Prozess einbezogen, wenn es um die Umsetzung der Ergebnisse in Verträge geht.

Wer schreibt, der bleibt: Es ist wichtig, dass die Verträge von dem deutschen Unternehmen vorbereitet werden, weil dabei viele Details, die in den vorangegangenen Gesprächen nicht explizit festgelegt worden sind, dezent zum eigenen Vorteil formuliert werden können. Der Vertragsentwurf soll natürlich trotzdem fair bleiben, denn sobald der chinesische Vertragspartner das Gefühl bekommt, dass der Vertrag zu seinem Nachteil formuliert wurde, bricht er die Verhandlungen ab.

#### INFO

**Dr. Kuang-Hua Lin** ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC). Sein Unternehmen zählt zu den führenden auf Asien spezialisierten Management-Beratungen in Deutschland. APMC unterstützt mit eigenen Niederlassungen in China inzwischen über 450 deutsche und europäische Unternehmen und hat Projekte in ganz Asien erfolgreich durchgeführt. Das Leistungsspektrum von APMC umfasst neben den klassischen Bereichen der Unternehmensberatung (Strategie-Beratung, Marktforschung) auch Personalberatung, M&A, Gründung (Fabriken und Niederlassungen), Krisenmanagement u.a. in den verschiedensten Industrien. APMC bietet auch interkulturelle Trainings sowie Karriereentwicklungsprogramme und Coaching für Führungskräfte an.

[www.asia-pacific.de](http://www.asia-pacific.de)

