

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





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.

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.

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



TRANSLATION FROM GERMAN

Negotiations with Chinese partners

Dos and don'ts, tips and tricks for success in China

By KUANG-HUA LIN

Joint Venture and Merger & Acquisition (M&A) negotiations are considered some of the most difficult moments in business life. Tactical mistakes and cultural misunderstandings in China can lead to significantly higher costs and unnecessary delays and, in the worst case scenario, to the failure of negotiations.

Establish favourable framework conditions in advance

Those who consider the optimum approach only shortly before flying to China for negotiations have already thrown away their greatest chance of a successful outcome. Even before the first negotiations, favourable framework conditions have to be established. The “homework” that has to be done in advance of the negotiations includes:

- ✦ conducting a systematic search for potential joint venture partners or M&A target companies, as well as a thorough assessment of both the companies in question and their owners;
- ✦ selecting and training your own employees for the upcoming negotiations with the Chinese partners;
- ✦ determining which party will draw up the contract, in which location (and thus jurisdiction);
- ✦ establishing a personal relationship with the negotiation partners;
- ✦ providing the Chinese partners with information about due diligence and valuation methods.

Good preparation is the key to success

One of the most common mistakes made by German companies in this preparation phase is to hurriedly focus on just one partner or target: Germans are accustomed to conducting these kinds of negotiations in situations of exclusivity. In China, however, it is the rule to negotiate the best deal simultaneously with two or three competing companies. This means that Chinese partners, for the most part, do not expect any assurances of exclusive negotiations from German companies. However, many German firms unsolicitedly promise exclusivity and during the negotiations are subsequently no longer able to respond to alternative offers from other companies. Moreover, German companies pay too much attention to the financial situation and technology of the Chinese target company without checking its reputation, motivation, personality or the background of its owners: are they respectable businessmen? Do they keep their word?

It is essential to inform the Chinese partners in detail about upcoming due diligence proceedings and the fundamental valuation method used. It often happens that later, during the due diligence process, the Chinese company refuses to provide the required information. This means that, in most cases, it is not enough to simply ask the Chinese partner whether they are familiar with and understand due diligence. All Chinese companies will say “yes” to avoid losing face. Most, however, have never before carried out a due diligence procedure and assume it is nothing more than an audit carried out by chartered accountants.

The most common mistakes during negotiations

The single biggest mistake you can make during discussions in China is to bring your own lawyers to the negotiating table. For Chinese business partners, it is customary for the two business owners to conduct talks expeditiously and in private, unaccompanied. As soon as a lawyer is present, interrupting the discussions with frequent questions regarding details and legal observations, Chinese business owners will cut negotiations short, unnerved, and will, in return, send their lawyers. Once this happens, instead of taking just a few weeks, negotiations will be extended by months or even years.

That, of course, does not mean that lawyers are irrelevant to negotiations. They should, however, remain in the background and do not belong at the negotiating table. They should only be consulted during the process when the outcome of discussions is confirmed and incorporated into the contracts.

When it comes to contracts, remember that “recording is rewarding” – it is important that German companies draw up the contracts as, by doing so, they are able to discreetly express many details, to their own advantage, that could not be determined explicitly during discussions. However, this draft contract must remain fair: the instant that Chinese business partners suspect that the contract has been worded to their disadvantage, they will break off negotiations.

Finally, it is important to create a congenial atmosphere in the run-up to, and during, negotiations. Always appear confident and decisive. Establish a personal and friendly relationship with your Chinese partners and gain their trust. Be a tough negotiator – but always remain friendly, cooperative, committed and flexible (“everything is negotiable”). Never make a concession without demanding something in return. Look at negotiations in a sporting way and don’t let yourself be angered or thrown off balance by the little “tricks” that Chinese partners sometimes try to play (for instance, by bluffing – a classic strategy – or trying to impose artificial time pressures). By doing this, you will ensure the best results for your company.

ABOUT THE AUTHOR

Dr Kuang-Hua Lin is managing director of the consulting firm Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC), Düsseldorf, Germany. His company is one of the leading management consultancies in Germany specialized in the Asian market. With subsidiaries in China, APMC supports more than 450 German and European companies and has successfully conducted projects all over Asia. Along with traditional areas of management consultancy (such as strategy advice and market research), APMC’s range of services also includes personnel consultancy, mergers and acquisitions (M&A), setting up factories and branch offices, and crisis management, in a wide variety of industries. APMC also offers intercultural training programs, as well as career development programs and coaching for senior executives.

www.asia-pacific.de

Published in: LogReal.direkt, May 2014

German title: “Verhandlungen mit Chinesen - Dos and Dont’s sowie Tipps und Tricks für Ihren Erfolg in China”