

# Verhandeln mit chinesischen Geschäftspartnern.

Von Dr. Raymond Saner

*Inzwischen gibt es Tausende von Joint-ventures mit China; europäische, amerikanische und asiatische Unternehmen wollen sich beizeiten auf dem bevölkerungsreichsten Markt der Welt etablieren – neuerdings auch mit eigenen Tochtergesellschaften. Die Ergebnisse befriedigen jedoch nicht überall – die ausländischen Investoren verlieren Geld. Hoffnung auf zukünftige Gewinne schöpfen sie aus dem Vorteil, sich gegenüber der Konkurrenz schon früh etabliert zu haben. Denn es braucht Zeit. Viel Zeit. Weshalb sie die aktuelle s.g. Asienkrise nicht abschreckt. Viel Zeit heisst aber auch viel Geduld. Um sich mit einer anderen Welt des Verhandeln vertraut zu machen. Die reichen Praxiserfahrungen des Autors können die Vorbereitungen dazu ergänzen. Zusammen mit den beiden folgenden Beiträgen zu 'Erfolgsanalyse Schweizer Investitionen in China' und über die Spezifika der 'Due Diligence-Prüfungen in China'. (HW)*

## Zur Vorbereitung

Die Chinesische Volksrepublik ist eine 'sozialistische Marktwirtschaft, basierend auf chinesischer Eigenart'. Die Synthese von anscheinenden Widersprüchen wie Marktwirtschaft und Sozialismus ist bezeichnend – und kann Kopfzerbrechen verursachen. Chinesen können im Gegensatz zu den meisten Westlern jedoch sehr gut mit Widersprüchen leben und mit den daraus folgenden Ungewissheiten umgehen. Ihre Geschäftspartner aus dem Westen hingegen verzweifeln, wenn die Regeln nicht klar, voraussehbar und transparent sind und für alle Teilnehmer in gleicher Weise gelten. Im Reich der Mitte zu investieren heisst vorab, sich gut zu informieren. Denn chine-

sische Geschäftspartner vergewissern sich gerne, wie gut ausländische Interessenten die 5000-jährige kulturelle und politische Geschichte Chinas kennen. Einerseits, um einer vermuteten westlichen Überlegenheit auf technologischem, finanziellem und militärischem Gebiet etwas entgegenzusetzen – sie zu 'neutralisieren'. Andererseits, um dem ausländischen Gast vor Augen zu führen, dass hinter dem chinesischen Volk mehr steckt als die Wirren und das Elend, die sich in der jüngeren Vergangenheit als unerfreuliche Folgen von Opium- und Bürgerkriegen, Kulturrevolution und anderen politischen Unruhen gezeigt haben.

## ■ 'Systembedingtes':

Nicht zu umgehen sind einige Kenntnisse des aktuellen politischen Systems und dessen Mechanismen. Sowohl auf nationaler, regionaler als auch auf kommunaler Ebene. Das ist nicht immer dasselbe. Es kann vorkommen, dass zwischen der Regierung auf einer Ebene und der jeweiligen CKP – der Chinesischen Kommunistischen Partei – ein Wettbewerb um die Machtstellung herrscht. Hat etwa der chinesische Geschäftspartner gute Beziehungen zur momentanen Führung, kann er Geld durch 'guanxi' (u.a. eine Art von Kredit- und Verschuldungsmöglichkeit über Beziehungen) erwirken. Und dieser Notfall ist eigentlich immer gegeben.

Zum 'Systembedingten' gehören denn auch Fragen wie: Wer entscheidet über das Budget der chinesischen Partner-Gesellschaft – ist es ein Bürokrat in Peking oder hat die lokale Regierung entsprechende Kompetenzen? Wer entscheidet über Fragen des Arbeitsmarktes – etwa über Anstellungs- und Entlassungspraktiken, Pensionskassen, Wohnungen u.ä.?

Die meisten chinesischen Regierungsbeamten werden nicht über ihre Stellung innerhalb der CKP sprechen wollen. Es ist aber wichtig – und auch riskant – herauszufinden, wer mit wem welche Beziehungen pflegt und wer Teil welchen Netzwerkes innerhalb der Partei ist. Das System der chinesischen Partei ist mit einem grossen Baum vergleichbar: Jeder hängt mit jedem irgendwie zusammen – unabhängig davon, wie weit Laub, Äste und Wurzeln voneinander entfernt sind. Es ist Sache des westlichen Investors, diese Verbindungen herauszufinden.

Für den Investor stehen jedoch die wirtschaftlichen Bedingungen im Vordergrund. Also Fragen wie: Sind Due Diligence-Prüfungen nach westlichem Muster überhaupt möglich? Und was, wenn dabei welche Altlasten zum Vorschein kommen? Welche Angebote kann der chinesische Ge-



sprächspartner machen – beispielsweise zu Steuererleichterungen? Welche Sicherheiten bestehen im Zugang zu lebenswichtiger Infrastruktur wie Elektrizität, Wasser, Heizung und Telecom? Wie steht es mit der Rechtssicherheit? Sind Patente und Copyrights geschützt – oder wurden damit schlechte Erfahrungen gemacht, die ohne Sanktionen geblieben sind?

Konkrete und verbindliche Antworten dazu sind schwer erhältlich. Schon deshalb, weil sich in China die Wirtschaftspolitik ständig und ziemlich schnell ändert.

■ **'Mienze' und 'Guanxi':** Offen bleiben für kulturelle Unterschiede bedeutet nicht, nach exotischen Besonderheiten Ausschau zu halten – wie etwa nach Frauen mit gebundenen Füßen oder nach Menschen, die Hundefleisch essen. Auch nicht, eine Bestätigung der eigenen Vorurteile zu suchen, wie 'alle Chinesen sind Schlitzohren, die Ausländer betrügen und Menschenrechte verletzen'.

Die kulturellen Unterschiede liegen sehr viel tiefer. Viele Missverständnisse können vermieden werden, wenn sich der China-Partner die Grundregeln der chinesischen Kultur einprägt: 'Sein Gesicht wahren oder verlieren' (mienze) und 'Kredit

haben oder erwerben' (guanxi). Ein weiterer Weg, um sich auf die Begegnung mit dem chinesischen Denken vorzubereiten, ist, das Spiel 'go' zu erlernen. Es ähnelt dem Schachspiel, ist aber hintergründiger und kommt so der Verhandlungserfahrung in China sehr viel näher.

#### **Zum Verhandlungsbeginn**

Die ersten Kontakte können durch Vermittler, brieflich oder über andere Kommunikationswege zustande gekommen sein. Früher oder später ist ein erstes Treffen zu organisieren – höchst wahrscheinlich in China. Zu den Vorbereitungen gehören u.a. auch die folgenden Themen: □ Fürs erste reicht es, mittleres Kader oder technisches Personal zu entsenden – um die Sachlage zu erkunden. Das zunächst an den Verhandlungstisch delegierte chinesische Team wird kaum volle Handlungsfreiheit haben und kann keine Schlüsselentscheidungen treffen. Der Präsident der ausländischen Firma kommt später hinzu, wenn's um die wirklichen Entscheidungen mit den chinesischen Führungskräften geht.

□ Es lohnt sich, wenn immer möglich mit dem gleichen chinesischen Team zu verhandeln – dies erlaubt eine Art von 'old

friend'-Beziehung. □ Beim Übertragen der Namen ins Chinesische ist deren Bedeutung zu überprüfen. Denn ein 'guter Name' wird als ein gutes Omen angesehen, ein 'schlechter' könnte Unglück bringen.

□ Chinesischen Verhandlern ist es genau so wichtig, an einem Meeting viele Informationen zu sammeln wie zu einem direkten Vertragsabschluss zu gelangen. □ Sie haben meist auch keine Kenntnis von den begrenzten Mitteln ausländischer Firmen und betrachten deren Anwesenheit in China als selbstverständlich. □ Im allgemeinen fehlt den Chinesen das Know-how über weltwirtschaftliche Themen und die Kenntnisse darüber, wie westliche Firmen funktionieren. Es gibt in den Verhandlungen also einiges zu erklären – ohne dabei arrogant oder von oben herab zu wirken. Das beidseitige Vertrauen muss durch Annäherung aufge-

baut werden. Und das bedeutet, voneinander zu lernen sowie immer wieder zu überprüfen, ob man sich gegenseitig auch wirklich verstanden hat. □ Erst wenn abschätzbar ist, wieviel Informationen der chinesische Gesprächspartner wirklich vermittelt, soll man gleichziehen. Wer zuviel Informationen preisgibt, lässt den chinesischen Verhandlungspartner vermuten, dass er unbedingt zu einem Abschluss kommen möchte oder unter Zeitdruck steht. Chinesen benützen den Faktor Zeit sehr oft als Taktik und lassen den Ausländer die ersten Schritte tun. □ Die Freundlichkeit ist besonders im Reich der Mitte ausschlaggebend für erfolgreiche Beziehungen. Dazu gehört dann auch Tee trinken und Informationen austauschen – über beide Länder und ihre Kultur, über beide Firmen und ihre Produkte; Hintergründe und Zukunftspläne erklären, die Chinesen nach ihren Zielen und Erwartungen fragen und über die Vorteile der Zusammenarbeit für beide Seiten diskutieren. Und: Wo kein Übersetzer da ist, soll langsam und in kurzen Sätzen gesprochen werden. Eine klare Aussprache und möglichst keine spezifischen Fachausdrücke sollen dem chinesischen Partner ein besseres Verständnis erlauben.

#### **Zum Verhandlungs-Ablauf**

Vorausgesetzt, verschiedene Treffen haben stattgefunden und die Ausgangspositionen wurden geklärt, dürften früher oder später die folgenden Merkmale eine Rolle spielen: □ Chinesen verhandeln gerne und gut. Wenn man selbst damit nicht zurecht kommt, ist es besser, einen Mitarbeiter einzusetzen, der für die chinesische Verhandlungsart Einfühlungsvermögen und Lust hat. □ Um in realistischen Grenzen zu verhandeln, lassen sich frühere Abschlüsse und Eckwerte ('benchmarks') ins Spiel bringen. Dabei sollte man bleiben – sonst wird man als jemand angesehen, der keine Prinzipien hat und den man leicht überrennen kann. □ Wo Copyrights wichtig sind, ist es angebracht, vorerst nur Technologien mit weniger strategischer Bedeutung anzubieten. China hat zwar die Gesetze zum Schutz von Technologie verbessert, aber die Anwendung entspricht noch nicht westlichem Standard. So werden die besten Produkte erst dann präsentiert, wenn man sich mit seinen chinesischen Partnern sicher fühlt. □ Bei chinesischen Regierungsstellen, die früher oder später auch involviert sind, ist Geduld erforderlich, denn deren Entscheidungsprozesse nehmen Zeit und werden für Ausländer undurchsichtig bleiben. □ Informelle Anlässe eig-



nen sich besonders gut, um sich möglichst weitgehend zu informieren. Stadt- und Landbesichtigungen etwa oder Einkaufstouren. Man könnte das als Zeitverschwendung betrachten, doch auf diese unkonventionelle Art kommen sich die Partner persönlich näher – und die Chinesen fühlen sich entspannter. □ Nicht nur, aber ganz besonders in China ist zentral, dass der Verhandlungspartner nie 'das Gesicht verliert'. Auf offene Kritik, Blossstellungen und Hinweise auf angebliche Fehler wird empfindlich reagiert. Besser ist, Uneinigkeit durch Schweigen zum Ausdruck zu bringen – und mit Komplimenten dort nicht zu geizen, wo Einigkeit in Sicht ist und das Gefühl von Ehrlichkeit vermittelt werden kann. □ Wichtige Informationen über die Chancen und Risiken mit einem Geschäftspartner sind auch bei anderen ausländischen Geschäftsleuten und den diplomatischen Vertretungen erhältlich. Allerdings: Wo die Auskunftspersonen einem zu wenig lange bekannt sind, ist Zurückhaltung in Fragen und Kritik angebracht. Der chinesische Partner könnte darüber informiert werden und ein solches Verhalten als Gesichtungsverlust einstufen.

#### **Zum Verhandlungs-Abschluss**

□ Wo Verhandlungen in eine Sackgasse geraten, kann man die Gesprächspartner wissen lassen, dass sie nicht die einzigen sind. Vorausgesetzt, man ist darauf vorbereitet, d.h. Mindestpreise und Bedingungen sind vor Verhandlungsbeginn bestimmt und andere mögliche Geschäftspartner ins Auge gefasst. Die Gegenseite wissen zu lassen, dass 'kein Geschäft immer noch besser ist als ein schlechtes', bringt auch in China Verhandlungsspielraum. □ Es ist ratsam, gesprochene Worte zu protokollieren – man könnte daran erinnert werden. Zwar finden nicht alle mündlichen Vereinbarungen ihren Weg in ein schriftliches Abkommen, sie werden jedoch als gleichwertig angesehen. □ Chinesen haben eine Abneigung gegen allzu detaillierte Verträge – verlassen sich jedoch auf gegebene Zusagen. Der mündliche Austausch bestimmt weitgehend die Beziehungen und den Erfolg eines Geschäftes. Es gilt, dass 'selbst der beste Vertrag nichts Wert ist ohne Partner, die an ihn glauben und bereit sind, ihn zu erfüllen'. Entsprechend 'vernünftig' und klar sollen denn auch die Verträge geschrieben sein. Wis send, dass eine Geschäftsbeziehung in China – wie in Asien im allgemeinen – auf sorgfältig gewählten und interpretierten Worten beruht. Deshalb ist die Erinnerung wichtig, wer, was, wann zu wem gesagt



hat. Chinesen notieren genau und können besonders Verhandlungs-Nachfolger mit angeblich gemachten Versprechen überraschen, die so nicht beabsichtigt waren, aus dem Zusammenhang genommen wurden oder bereits in Vergessenheit geraten sind.

#### **Anmerkungen zur Strategie**

□ Chinesen sind gewiehte Händler. Dem entsprechend sollten sie ihre initialen Verhandlungspositionen mit genügend Luft polstern. Damit, Zug um Zug, die Zugeständnisse mit einem Entgegenkommen der Chinesen eingehandelt werden können. □ Es lohnt auch, wenn vor Verhandlungsbeginn die Traktanden möglichst klar und übersichtlich definiert werden. Was allenfalls in Vorgesprächen direkt oder über Dritte machbar ist. □ Wesentlich ist das Verständnis dafür, dass der chinesische Partner einem weiten Netzwerk von Institutionen und Individuen Rechenschaft schuldig ist. Dies wird indirekt zu spüren sein – doch der Ausländer sollte nicht auf Transparenz drängen. Viele Informationen, etwa über die Politik der Kommunistischen Partei, werden immer noch als Staatsgeheimnis betrachtet. □ Mit der Zeit wird man auch das Schweigen der chinesischen Gesprächspartner verstehen lernen. Ein Schweigen, das sowohl 'heiß' als auch 'kalt' bedeuten kann. □ Einmal erarbeitete Vereinbarungen sollen durch gemeinsam festgelegte Ziele und Zwischenstufen klar strukturiert und definiert werden. Wo große Projekte und Investitionen anstehen wird ergänzt mit Vorgaben, die auf beschriebenen Leistungsnachweisen basieren.

Für den Fall, dass die Vorgaben nicht erreicht werden, sind feste Abmachungen zu treffen, die es jeder Seite ermöglichen, sich aus dem Projekt zurückzuziehen oder um Neuverhandlungen zu bitten. In China müssen fast alle Vereinbarungen – aus einsichtigen oder manipulierten Gründen – neu verhandelt werden. Das kann sowohl von den Chinesen als auch von ihren ausländischen Geschäftspartnern angestrebt werden.

*Trotz allem: Es lohnt sich, offen zu bleiben und Geduld zu üben. In der Zwischenzeit lassen sich gute Beziehungen pflegen, köstliches Essen genießen und die Schönheiten der chinesischen Kultur entdecken. Dazu könnte auch gehören, in der chinesischen Urschrift des Lao-Tse zu lesen, deren 33. Spruch da lautet:*

**'Andere durchschauen ist Umsicht; sich selbst durchschauen ist Einsicht.'**

**Andere lenken ist Macht.**

**Beginnen können ist Stärke; vollenden können ist Kraft.** □

---

Übersetzung: Ursula Wahl

Bilder: 'Shaolin Kung Fu'; Walter Fehrlinger; Bacopa Verlag, Linz

Redaktion: Doris Tschan und Renate Löffler