

TRANSLATION FROM GERMAN

Tips and tricks for successful negotiations in Asia

Joint Venture and Merger & Acquisition negotiations are counted among the most difficult business negotiations. In negotiations with Asian business partners, tactical mistakes and cultural misunderstandings may lead to significantly higher costs and unnecessary delays and, at worst, to the failure of the talks. By **KUANG-HUA LIN**

The entry into the Asian market should be planned long beforehand. Those considering the optimum approach only shortly before the negotiations will jeopardize a successful outcome. Even before the first negotiations, important points still have to be clarified:

Establish favourable framework conditions

First of all, a systematic search for potential joint venture partners or merger & acquisition target companies as well as a thorough assessment of both the respective companies and their owners should be on the agenda. The selection and training of one's own employees will also be an important factor for the upcoming negotiations. It is not insignificant to determine beforehand the venue and the party drawing up the contract. A solid network of contacts plays a major role in Asia. Establishing a personal relationship with the negotiation partner belongs just as much to this procedure as does providing information to the Asian partner about due diligence and the valuation methods used.

The most common mistakes during the preparation phase

One of the most common mistakes made by German companies prior to the negotiations is, among others, a precipitous focus on just one target: Germans are accustomed to conducting such kinds of negotiations under exclusivity. In Asia, however, it is the rule to negotiate the best deal simultaneously with two or three competing companies that means Asians, on their part, do not expect an assurance of an exclusive negotiation position. If the German partner does, however, promise this status, he can subsequently no longer respond to offers from other companies. Moreover, German companies pay too much attention to financial figures and technology or the technical equipment of the target company and hardly use any energy to check the reputation, motivation, personality and background of the Asian owners: are they respectable businessmen? Do they keep their word? It is also very important to inform the Asian partners at an early stage about the upcoming due diligence and the fundamental valuation method used. Particularly in China, it often happens that later, during the due diligence, the negotiation partners refuse to provide the required information. Thus, in most cases, it is not sufficient to ask the Chinese whether they are familiar with the principle and purpose of conducting a due diligence since all Chinese will initially say "yes" to avoid a loss of face. Most of the Chinese, however, have never before carried out a due diligence and assume it would be nothing more than an audit carried out by chartered accountants.

A good network of contacts plays an important role in Asia.

Dos and don'ts during negotiations

We must absolutely advise against bringing along one's own lawyers to the negotiations in Asia. In particular the Chinese are used to conducting negotiation talks expeditiously and alone between the two business owners and/or their representatives. As soon as a lawyer is present interrupting the discussions with frequent questions regarding details, the Chinese business owner will leave the negotiation table unnerved and will, in return, send his lawyers. Then the negotiations will not just last a few months but will be extended to one year or longer. In Asia, lawyers must remain in the

background and do not belong at the negotiation table. They should only be consulted during the contractual implementation of the outcome of the negotiation results. Recording is rewarding – It is important that the German companies draw up the contracts because by doing so they are able to express important details which could not be determined explicitly during the previous four eyes negotiations discreetly to their own advantage. However, this contract version must remain fair: As soon as Asians have the feeling that the contract has been worded to their disadvantage, they will break off the negotiations.

In Asia, lawyers must remain in the background and do not belong at the negotiation table.

CONCLUSION

Create a congenial atmosphere in the run-up to and during the negotiations. Always appear confident and decisive. Establish a friendly relationship with your Asian partners and gain their trust. Be a tough negotiator – but always remain friendly, cooperative, committed and flexible. Never make a concession without demanding something in return. Look at the negotiations in a sporty way and don't let yourself be thrown off balance by the little tricks of the Asians, for instance by the popular bluffing or artificially generated time pressure. By doing this, you will achieve the best results for your company.

REGARDING THE PERSON

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 its own subsidiaries in China, APMC meanwhile supports more than 450 German and European companies and has successfully carried out projects all over Asia.

www.asia-pacific.de

Published in: Unternehmeredition, Dezember 2013

German title: „Tipps und Tricks für den Verhandlungserfolg in Asien“

Tipps und Tricks für den Verhandlungserfolg in Asien

Joint-Venture (JV)- und Merger & Acquisitions (M&A)-Verhandlungen gehören zu den schwierigsten Geschäftsverhandlungen. Bei Verhandlungen mit asiatischen Geschäftspartnern können taktische Fehler und kulturelle Missverständnisse zu erheblich höheren Kosten sowie unnötigen Verzögerungen führen – schlimmstenfalls sogar zum Scheitern der Gespräche. VON **DR. KUANG-HUA LIN**

Der Markteintritt in Asien sollte von langer Hand geplant sein. Wer erst kurz vor den Verhandlungen an die optimale Vorgehensweise denkt, riskiert den Erfolg. Noch vor der ersten Verhandlung müssen wichtige Punkte geklärt werden:

Günstige Rahmenbedingungen schaffen
Zuerst sollte die systematische Suche nach potenziellen JV-Partnern bzw. M&A-Zielunternehmen (Targets) sowie eine sorgfältige Prüfung sowohl der jeweiligen Firmen als auch der Eigentümer auf der Agenda stehen. Für die

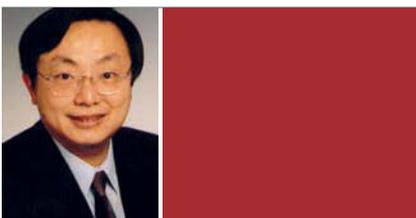
anstehenden Verhandlungen ist auch die Auswahl und Schulung der eigenen Mitarbeiter ein wichtiger Faktor. Nicht unwesentlich ist, bereits im Vorfeld den Verhandlungsort sowie die Partei, die den Vertrag vorbereitet, festzulegen. Ein gutes Kontaktnetzwerk spielt in Asien eine große Rolle. Der Aufbau von persönlichen Beziehungen zu dem Verhandlungspartner gehört ebenso dazu wie die Aufklärung der asiatischen Partner über Due Diligence und verwendete Bewertungsmethoden.

Häufigste Fehler bei der Vorbereitung
Einer der häufigsten Fehler von deutschen Unternehmen im Vorfeld ist u.a. eine übereilte Fokussierung auf nur ein Target: Deutsche sind daran gewöhnt, solche Verhandlungen unter Exklusivität zu führen. In Asien ist es hingegen die Regel, gleichzeitig mit zwei oder drei konkurrierenden Firmen den besten Deal auszuhandeln. Das heißt, Asiaten erwarten ihrerseits gar keine Zusicherung über eine exklusive Verhandlungsposition. Verspricht der deutsche Partner diesen Status jedoch, kann er später nicht mehr auf Angebote anderer Firmen eingehen.

Darüber hinaus achten deutsche Unternehmen zu sehr auf Finanzzahlen und Technologie bzw. technische Ausrüstung des Targets und verwenden kaum Energie darauf, die Reputation, Motivation, Persönlichkeit und den Werdegang der asiatischen Eigentümer zu prüfen: Sind sie ehrbare Kaufleute? Halten sie auch ihr Wort?

Auch müssen die asiatischen Partner vorzeitig über die bevorstehende Due Diligence sowie die grundlegende Bewertungsmethode aufgeklärt werden. Vor allem in China kommt es immer wieder vor, dass sich die Verhandlungspartner bei der späteren Due Diligence weigern, die benötigten Informationen bereitzustellen. Daher reicht es meist nicht, die Chinesen zu fragen, ob ihnen Prinzip und Zweck einer Due Diligence bekannt sind. Denn alle Chinesen sagen zunächst „Ja“, um einen Gesichtsverlust zu vermeiden. Die meisten Chinesen haben jedoch noch nie zuvor eine Due Diligence durchgeführt und nehmen an, sie sei nichts anderes als ein von Wirtschaftsprüfern durchgeführter Audit.

Dos und Don'ts bei Verhandlungen
Man muss unbedingt davon abraten, zu den Verhandlungen in Asien eige-



ZUR PERSON

Dr. Kuang-Hua Lin ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC), Düsseldorf. 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.

www.asia-pacific.de



Ein gutes Kontaktnetzwerk spielt in Asien eine große Rolle.

„Anwälte müssen in Asien im Hintergrund bleiben und gehören nicht an den Verhandlungstisch.“

ne Anwälte mitzubringen. Vor allem Chinesen sind es gewöhnt, dass Vertragsgespräche allein von Chef zu Chef zügig geführt werden. Sobald ein Anwalt anwesend ist, der die Gespräche mit häufigen Detailfragen unterbricht, verlässt der chinesische Chef entnervt den Verhandlungstisch und schickt im Gegenzug seine Anwälte. Dann dauern die Verhandlungen nicht wenige Monate, sondern ein Jahr oder länger.

Anwälte müssen in Asien im Hintergrund bleiben und gehören nicht an den Verhandlungstisch. Sie sollten erst bei der vertraglichen Umsetzung der Verhandlungsergebnisse hinzugezogen werden.

Wer schreibt, der bleibt – Es ist wichtig, dass die deutschen Unternehmen die Verträge vorbereiten, weil sie dabei wichtige Details, die in der vorangegangenen Vier-Augen-Verhandlung nicht explizit festgelegt werden konnten, dezent zum eigenen Vorteil formulieren können. Diese Vertragsversion muss aber fair bleiben: Sobald Asiaten das Gefühl bekommen, dass der Vertrag zu ihrem Nachteil formuliert ist, brechen sie die Verhandlungen ab.

FAZIT

Schaffen Sie eine angenehme Atmosphäre im Vor- und Umfeld der Ver-

handlungen. Treten Sie immer souverän und entschlossen auf. Bauen Sie eine freundschaftliche Beziehung zu den asiatischen Partnern auf und gewinnen Sie deren Vertrauen. Verhandeln Sie hart – aber bleiben Sie immer freundlich, kooperativ, engagiert und flexibel. Geben Sie niemals ein Zugeständnis, ohne eine Gegenleistung zu verlangen. Sehen Sie die Verhandlungen sportlich und lassen Sie sich von kleinen Tricks der Asiaten, etwa vom beliebten „Bluffing“ oder künstlich erzeugtem Zeitdruck, nicht aus der Fassung bringen. So gelangen Sie zu dem besten Ergebnis für Ihr Unternehmen. ■

— Anzeige —



HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK

Die WM kommt 2014 – wir sind schon da!

Mit unserem „Brazilian Desk“ und der damit verbundenen engen Kooperation mit unseren Partnerkanzleien in Brasilien sind wir in der Lage, Sie bei Ihren gegenwärtigen und zukünftigen Geschäften in einer der bedeutendsten Volkswirtschaften der Welt zu unterstützen.

Heuking Kühn Lüer Wojtek ist eine große, unabhängige deutsche Sozietät. Der Kompetenz und Erfahrung unserer Rechtsanwälte und Steuerberater vertrauen nationale und internationale Mandanten. Wir vertreten die Interessen mittelständischer und großer Unternehmen aus den Bereichen Industrie, Handel und Dienstleistung. | www.heuking.de

Ihr Ansprechpartner

Denison Caldeiron, LL.M.

Advogado · Head of Brazilian Desk

Goetheplatz 5-7 · 60313 Frankfurt am Main

T +49 69 97561-423 · F +49 69 97561-200

d.caldeiron@heuking.de

Berlin · T +49 30 88 00 97-0 · berlin@heuking.de

Brüssel · T +32 2 646 20-00 · brussels@heuking.de

Chemnitz · T +49 371 38 203-0 · chemnitz@heuking.de

Düsseldorf · T +49 211 600 55-00 · duesseldorf@heuking.de

Frankfurt · T +49 69 975 61-0 · frankfurt@heuking.de

Hamburg · T +49 40 35 52 80-0 · hamburg@heuking.de

Köln · T +49 221 20 52-0 · koeln@heuking.de

München · T +49 89 540 31-0 · muenchen@heuking.de

Zürich · T +41 44 200 71-00 · zuerich@heuking.ch