

Weitere Informationen unter [www.otto-schmidt.de](http://www.otto-schmidt.de)

**Leseprobe zu**



**Heussen (Hrsg.)**

**Handbuch Vertragsverhandlung und Vertragsmanagement, 3. Auflage**

2007, 1400 S., gbd,

ISBN 978-3-504-06124-1

Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln

[www.otto-schmidt.de](http://www.otto-schmidt.de)

#### IV. Vertragsmanagement

Das **Vertragsmanagement** umfasst alle planerischen und organisatorischen Tätigkeiten, die dazu dienen, den Vertrag zu gestalten und zu realisieren. Es setzt sich aus fünf Elementen zusammen, und zwar:

- **Vertragsplanung,**
- **Vertragsdesign,**
- **Vertragsverhandlung,**
- **Vertragsdurchführung,**
- **Vertragscontrolling.**

Beim Vertragsmanagement geht es um die reine Praxis, denn „*Management ist der Beruf der Wirksamkeit*“ (Fredmund Malik, *Gefährliche Managementwörter* → Führungsstil, 2004, S. 113). Allerdings wird diese Wirksamkeit verstärkt, wenn man eine „Theorie der Praxis“ hat, wie sie in diesem Buch entwickelt wird.

In allen Phasen des Vertragsmanagements ist es für den Erfolg von ausschlaggebender Bedeutung, dass man die **Führungsverantwortung** (Regie) übernehmen kann. Wer die Initiative in den jeweiligen Phasen in der Hand hat, behalten und jeweils wieder gewinnen kann, wird seine Interessen stets besser durchsetzen als ein anderer, der stets nur auf fremde Initiative reagiert. Wie sich diese Idee jeweils auswirkt, zeige ich in den einzelnen Phasen. Schon hier sei jedoch darauf hingewiesen, dass die Übernahme der **Regie** immer die Bereitschaft voraussetzt, die damit verbundenen **Kosten** zu tragen. Wer seine Planung ernst nimmt, muss sich Zeit nehmen und Berater einsetzen, wer den ersten Vertragsentwurf vorlegt und das Vertragsdesign bis zum Ende steuert, wird erheblich höhere Anwaltskosten haben, als jener, der nur reagiert etc.

Hinter dem Begriff „Vertragsmanagement“ scheint sich nichts zu verstecken: Was Verträge sind, weiß jeder, und was Management ist, glaubt jeder zu wissen. Gleichwohl ist es eine Aufgabe, die sich vom einfachen Vertragsentwurf erheblich unterscheidet. Da sieht man an dem folgenden Fall<sup>1</sup>:

Ein Versicherungskonzern geht online. Die Versicherungen sollen nicht nur über das herkömmliche Vertriebsnetz, sondern auch über Webseiten vertrieben werden, und alle Aufgaben sind offensichtlich verteilt: Die Finanzplanung steht, die Programmieraufgaben sind vergeben, Räume sind gemietet, Personal wird über Headhunter gesucht, und natürlich erhält die Rechtsabteilung laufende Nachrichten über den Fortschritt der Planung.

<sup>1</sup> Alle Einzelheiten dieses Fallbeispiels sind erfunden und beruhen nicht auf tatsächlichen Ereignissen.

- 49 Die Rechtsabteilung hat zu einigen kartellrechtlichen und versicherungsaufsichtsrechtlichen Spezialfragen Gutachten teils selbst angefertigt, teils vergeben und die Online-AGB selbst bearbeitet. Plötzlich geht eine Konkurrenzversicherung mit einem ähnlichen E-Commerce-Konzept in den Markt. Jetzt entsteht Hektik! Zwar werden in aller Eile die Gutachten fertig gestellt, es fehlen aber die Texte, die die gutachtlichen Inhalte umsetzen sollen – es sind verschiedene Varianten ausgearbeitet worden, die auf unterschiedliche Marketingstrategien passen –, und über diese Strategien haben die Marketingvorstände noch nicht entscheiden können. Der Druck des Vorstandes spült den letzten guten Willen aus dem Projekt. Im Endergebnis wird nicht nur der ursprüngliche Einführungstermin verpasst, sondern das Projekt gerät völlig ins Schlingern und geht um ein halbes Jahr verspätet ans Netz.
- Wie hätte man das verhindern können?
- 50 Die Hauptursache für eine solche Entwicklung besteht in der mangelnden Koordination zwischen den Planungsaufgaben des Managements und den rechtlichen Bewertungsaufgaben der Rechtsabteilungen und/oder eingeschalteten Anwälte.
- 51 Allzu oft vermittelt das Management den Juristen das Gefühl, ihre Arbeit sei lediglich eine Arabeske des Projekts, und wenn harte Verhandlungstaktiken der anderen Seite dann die Erkenntnis dämmern lassen, dass ohne rechtliche Planung überhaupt nichts zustande kommt, entsteht Hektik und Druck, was wiederum Ungenauigkeit der Ergebnisse und widerwillige Zuarbeit zur Folge hat. Man hätte im Beispielsfall die Sache richtigerweise ganz anders angepackt:
- Sobald die Entscheidung getroffen wurde, das Online-Projekt zu starten, hätten die juristischen Aufgaben (Sachverhaltsermittlung/Gutachten/Vertragstexte) bereits ausformuliert, einzelnen Verantwortlichen zugewiesen und in den Zeitplan eingepasst werden können.
  - Dann wäre von Beginn an augenfällig gewesen, dass Gutachten ohne Texte nichts wert sind.
  - Der Zeitbedarf zwischen der Vorlage juristisch einwandfreier Texte, ihrer Überprüfung durch das Management, der Drucklegung und Vervielfältigung, der Schulung der Vertriebsmitarbeiter etc. wäre realistisch eingeschätzt worden.
  - Der Druck der Konkurrenz hätte sich dann wohl gar nicht ausgewirkt, denn auf den ersten Blick hätte man sehen können: Dieser Zeitplan ist nicht verkürzbar! Einem solchen Argument hätte sich ein Vorstand auch beugen müssen.
- 52 Aus all dem sieht man: Management besteht aus der Fähigkeit, komplexe Vorhaben zu planen und durch geeignete Führungs- und Kontrollmaßnahmen tatsächlich zu verwirklichen. Der Vertragsmanager muss – gleichgültig

tig ob er Betriebswirt, Ingenieur oder Jurist ist – alle Aspekte, die der Vertrag aufwirft, übersehen und entscheiden, was zu ihrer Umsetzung nötig ist. Das ist weit überwiegend eine **praktische** und keine intellektuelle **Leistung**, die dann besonders gut gelingt, wenn man „die Besten begeistern“ kann. Management ist eine (die wichtigste) **Serviceaufgabe** in einem Unternehmen (*Fredmund Malik*, Wirksame Unternehmensaufsicht, passim). Visionen und Launen können ihr nur schaden.

Das Vertragsmanagement hat daneben auch eine **kreative Seite**, die man 53 durch Checklisten etc. nicht erfassen kann. *Mozart* berichtet, dass er eine Sonate oder den ganzen Satz einer Sinfonie trotz ihrer hohen Komplexität „gleichzeitig hören“ konnte, bevor er auch nur eine Note zu Papier brachte (*Mozart*, Briefe und Aufzeichnungen, Gesamtausgabe Band IV, 2005, S. 527). Da die Begabung zum Vertragsmanagement (im Gegensatz zur musikalischen Begabung) nicht zu unseren Erbanlagen gehört, muss man die Fähigkeit, viele Probleme „gleichzeitig“ zu sehen und Lösungsanstöße zu geben, durch Erfahrung und Schulung lernen. Dazu gehört auch die **Form**, in der man sich mit den Beteiligten abstimmt, Anweisungen gibt oder sich sonst nach außen verhält: Verträge sind nämlich komplexe und teilweise sensible Gebilde, die im Gegensatz zu unternehmensinternen Aufgaben immer auch Personen außerhalb der eigenen Einflussmöglichkeiten betreffen, die ihre eigenen Vorstellungen zum Vertrag haben. Eigene Leute kann man notfalls unter Druck setzen, den künftigen Vertragspartner nur selten.

Daraus müsste man den Schluss ziehen, Rechtsabteilung, Anwälte, rechtliche Gutachter etc. vollständig und so früh wie möglich in das Vertragsmanagement mit einzubeziehen. Tatsächlich aber geschieht das selten und meist zu spät. Vor allem wird nicht erkannt, dass **Verträge** eine **tatsächliche Basis** haben und sich inhaltlich ändern, wenn diese Basis sich verschiebt. Wenn es zum Beispiel aus Verbraucherschutzrechtlichen Gründen notwendig ist, bestimmte Unterschriften einzuholen, dann muss die organisatorische Basis dafür geschaffen werden, das zu tun. Rechtsregeln sind nicht selten die Stützpfiler organisatorischer Strukturen, und wenn man sie ändert, fallen diese Strukturen zusammen. Selten trifft man bei Managern das Verständnis für diese Zusammenhänge. Die Folge: Die Notwendigkeit des rechtlichen Beitrags zur Planungssicherheit wird weit unterschätzt, und wenn das Projekt ins Schlingern gerät, ist man enttäuscht, dass die Juristen den beweglichen Zielen (Moving Targets) nicht so flink folgen können, wie es die Marketingstrategen sich wünschen. Nur deshalb werden die Anwälte oft genug als „Sand im Getriebe“ des Vertrages erlebt, obgleich ihr Beitrag immer darin besteht, Projekte zu ermöglichen und nicht zu verhindern.

Betriebswirtschaftlich gesprochen bilden Vertragsplanung und Vertragsdesign die **Aufbauorganisation**, die übrigen Elemente die **Ablauforganisation**. 55

Blickt man in die Praxis, so muss man feststellen, dass beides mehr als improvisiert gehandhabt wird. De facto existiert es kaum und geht in den allgemeinen Managementabläufen unter. Vertragsplanung in dem Sinne, dass zu einem frühen Zeitpunkt gefragt wird, welche juristischen Werkzeuge zur Erzielung des wirtschaftlichen Erfolgs eingesetzt werden sollen, ist äußerst selten und nur bei gut organisierten Firmen anzutreffen. Gegen die **wichtigste Grundregel** wird ständig verstoßen. Sie lautet: Sobald einmal der Entschluss gefasst ist, bestimmte Beziehungen durch Verträge zu regeln, müssen die **Anwälte sofort**, und zwar möglichst erhebliche Zeit vor der tatsächlichen Vertragsverhandlung, über die Absichten **informiert** und ihre **Hinweise eingeholt** werden.

- 56 Viele Vertragsverhandlungen würden einen ganz anderen Verlauf nehmen, wenn das geschähe. Ist etwa geplant, dass ein Vertrag mit einem Konkurrenzunternehmen abgeschlossen werden soll, dann muss vor allen anderen Überlegungen geprüft werden, ob das Vorhaben kartellrechtlich genehmigungsfähig ist, und die Gespräche hierüber mit den deutschen und europäischen Kartellämtern müssen früh anlaufen, wenn beabsichtigte Zeitpläne eingehalten werden sollen. Gleiches gilt aber nicht nur im Kartellrecht, sondern z. B. auch beim Grundstückskauf, bei dem der Grundstückswert oft genug von den baurechtlichen Ausnutzungsmöglichkeiten abhängig ist, die zu Beginn von Verhandlungen selten feststehen.

- 57 Die Aufgabe der Anwälte ist es, all das so **früh wie möglich** zu ermitteln und damit die Zielrichtung der weiteren Verhandlungen zu bestimmen. Bei vielen weiteren Fragen können sie dann „außen vor bleiben“.

In der Praxis sieht es aber meist ganz anders aus: Die Rechtsabteilung oder die beauftragten Anwälte erhalten Vertragsentwürfe, die in allen kaufmännischen Details (vor allem auf der Preisseite!) ausgehandelt sind, und sollen dann meist unter hohem Zeitdruck irgendetwas dazu sagen. Dass dabei nur **rechtliche Persilscheine** herauskommen können, liegt auf der Hand und hat in vielen Fällen zur Folge, dass rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten, die zu einem früheren Zeitpunkt noch gegeben gewesen wären, endgültig entfallen.

- 58 Es sind aber nicht nur die rechtlichen Chancen, die bei diesem verfehlten Verfahren zerstört werden: Viel schlimmer ist es, dass **wirtschaftliche Alternativen** (Verhandeln mit einem anderen Vertragspartner, bei dem es diese Rechtsprobleme nicht gibt) durch den Zeitablauf längst verschüttet wurden und man am Ende nur zwischen einer schlechten Lösung oder gar keiner zu wählen hat. Meist wird dann die schlechte Lösung gewählt, weil man durch den Verhandlungsabbruch „sein Gesicht verliert“! (Teil 2 Rz. 296 und Rz. 622).

## 1. Vertragsplanung

In der Vertragsplanung (Teil 2 Rz. 1 ff.) geht es zunächst darum, zu ermitteln, welche Ziele der Vertrag erreichen soll. Diese Ziele sind meist kaufmännisch/technisch vorgegeben, können aber auch andere Bereiche einschließen, so etwa den Wunsch nach künstlerischem Ausdruck, politischem Einfluss und anderen Faktoren. 59

Ein wesentliches Anliegen unserer Darstellung besteht darin, deutlich zu machen, dass alle rechtlichen Wirkungen, die man etwa festlegen kann, immer nur den Sinn haben können, diese Ziele zu realisieren, und nicht dazu dienen, ein Eigenleben zu führen.

## 2. Vertragsdesign

Vertragsdesign ist die Gesamtheit der Regeln, die den Entwurf im Aufbau, in seinen Formen und in seiner Sprache bestimmen (zum Begriff im Einzelnen Teil 2 Rz. 221 ff.). 60

Gute Verträge entstehen nur, wenn sie kreativ gestaltet werden, und Kreativität steht immer in einem Spannungsverhältnis zu strengen Strukturen, die man wiederum benötigt, um Verträge als Planungs- und Ordnungswerkzeuge verwenden zu können:

Ein Vertrag, der die eigene **Position** im Hinblick auf einen künftigen Prozess **sichern** soll, hat andere Schwerpunkte als ein anderer, dem die **Durchführung** des Vertrages, also eine **ergebnisorientierte** Vertragsgestaltung, mehr am Herzen liegt.

### a) Begriff

Wer einen Vertrag entwirft, befindet sich in der Position eines Gesetzgebers. Er muss die Chancen und Risiken erkennen, den Konflikten nachspüren, mögliche Risikopotenziale ausloten, Kommunikationsregeln etablieren – und all das in einer Sprache, die dieses Vorhaben klar zum Ausdruck bringt und gleichzeitig juristisch so korrekt ist, dass sie das jeweils angesprochene Rechtssystem richtig abbildet. 60a

Ebenso wie der Gesetzgeber trifft der Verfasser des ersten Entwurfs alsbald auf seine Opposition – die andere Vertragspartei oder Dritte, die am Vertrag beteiligt sind. Je weniger Konturen der erste Entwurf hat, umso schneller wird er durch die dann hochkommenden Einflüsse kraftlos gemacht. Es ist nämlich viel einfacher, einen Vertragstext zu kritisieren, als einen zu entwerfen.

**b) Vorgehen**

- 60b Der wahre Auslöser für dieses Buch war eine bittere Erfahrung, die ich zu Beginn meiner anwaltlichen Tätigkeit machen musste: Ich sollte in einer bestimmten Situation einen Vertrag entwerfen und fand nicht ein einziges Muster, das ich auch nur annähernd hätte verwenden können! Wer die unendliche Menge von Formularen, Vertragsmustern, Checklisten und anderen Werkzeugen vor Augen hat, die heute auf dem Markt zur Verfügung stehen, hält das Problem vielleicht für gelöst. Dies ist aber eine gewaltige Täuschung, wie ich vor einiger Zeit wieder einmal erfahren habe: Mein Mandant, ein Biotechnologie-Unternehmen brauchte ein, auf viele tausend Versuchstiere zugeschnittenes Gebäude, das dann von einem hierauf spezialisierten Unternehmen nach ganz spezifischen Vorgaben betrieben werden sollte. Dazu gehörte nicht nur das übliche Gebäudemanagement, sondern auch eine umfangreiche tierärztliche Praxis, es spielten Seuchengefahren eine Rolle und vieles mehr. Anwälte, die Krankenhäuser beraten, werden in ihren Vertragssammlungen wahrscheinlich ein geeignetes Muster finden. Alle anderen hingegen stehen auf ziemlich verlorenem Posten und nun war ich froh, dass ich, ausgehend von der „Basischeckliste für Austauschverträge“ und einer Vielzahl anderer zwischenzeitlich entstandener Checklisten aus IT-Projekten eine immerhin diskutabile Lösung entwerfen konnte.

Mir war nämlich vor einigen Jahren in internationalen Vertragsverhandlungen die Frage hochgekommen, was eigentlich einen Vertrag nach deutschem Recht vom jenem nach dem Recht des Staates New York unterscheidet? Natürlich ist es das zwingende Recht beider Rechtssysteme. Außerhalb von Verbraucherverträgen sind dessen Regeln aber nicht sehr ausgedehnt. Eine genauere Analyse zeigte, dass 80–90 % aller zivilrechtlichen Austauschverträge in **allen Rechtssystemen** frei vereinbart werden können. Und ein weiterer Blick zeigte mir, dass es außerhalb der **Austauschverträge** nur noch einen zweiten generellen Vertragstyp gibt, nämlich den **Gesellschaftsvertrag**. In Deutschland gibt es dann noch den einseitig verpflichtenden Vertrag. Er spielt aber für die Probleme der Vertragsverhandlungen und des Vertragsmanagements keine Rolle.

**c) International einheitliche Module**

Kurz: Die tragende Idee war, einen – auch international – einheitlichen Aufbau für Austauschverträge und Gesellschaftsverträge zu entwickeln, der die Basis für alle Variationen solcher Verträge abgeben könnte. Wie das praktisch aussieht, ist unten ab Teil 2 Rz. 217 näher dargestellt: Man entwickelt für bestimmte Konstellationen eine Pyramide aneinander geketteter Checklisten, die eine auf der anderen aufbauen und deren letzte dann unmittelbar in einen Vertragstext umgesetzt werden kann.

## 2 Vertragsdesign

	Rz.		Rz.
<b>I. Entwurfsstrategie</b> . . . . .	217		
1. Vertragsformen . . . . .	217		
2. Begriff: Vertragsdesign . . . . .	221		
3. Strategie und Taktik . . . . .	229		
<b>II. Wissensmanagement: Die Werkzeuge für das Vertragsdesign</b> . . . . .	233		
1. Checklisten . . . . .	234		
2. Vertragsmuster . . . . .	237		
3. Vertragssammlungen . . . . .	238		
4. Rechtsprechung . . . . .	239		
5. Literatur . . . . .	240		
6. Datenbankinformationen . . . . .	241		
7. Softwareunterstützung . . . . .	242		
8. Einbindung in das Firmennetzwerk . . . . .	246		
9. Einbindung der Anwälte in das Netzwerk . . . . .	247		
10. Videokonferenzsysteme . . . . .	248		
11. Hardwareausstattung . . . . .	250		
12. Elektronische Signaturen . . . . .	250a		
<b>III. Arbeitstechnik</b> . . . . .	251		
1. Zettelsystem . . . . .	253		
a) Grundidee: Ein Zettel = Ein Gedanke . . . . .	253		
b) Einheitliches Format . . . . .	256		
2. Charts, Mind-mapping . . . . .	257		
3. Texte . . . . .	259		
4. Teamwork . . . . .	261		
5. Zeitmanagement . . . . .	262a		
<b>IV. Elemente des Vertragsdesigns</b> . . . . .	263		
1. Struktur von Verträgen . . . . .	263		
2. Modulare Vertragssysteme . . . . .	271		
a) Das einheitliche modulare 6-er Raster für alle Vertragstypen . . . . .	273a		
aa) Die sechs Module für Austauschverträge . . . . .	273a		
bb) Die sechs Module für Gesellschafts- verträge . . . . .	273h		
b) Andere Aufteilung der Module . . . . .	273i		
3. Standardverträge und §§ 305 ff. BGB . . . . .	276		
4. Sprache und Begriffe . . . . .	279		
a) Umgangssprache . . . . .	281		
b) Fachsprachen . . . . .	282		
c) Juristische Fachsprache . . . . .	283		
d) Fremdsprachen . . . . .	284		
e) Sprachstile . . . . .	287		
aa) Neutraler Vertragsstil . . . . .	290		
bb) Konstruktiver Vertragsstil . . . . .	291		
cc) Destruktiver Vertragsstil . . . . .	295		
dd) Gesichtsverlust . . . . .	296		
ee) Stilistische Eleganz . . . . .	297		
ff) Nur das Notwendige formulieren . . . . .	298		
f) Definitionen . . . . .	300		
<b>V. Vertragsinhalt</b> . . . . .	300		
1. Umfang des Vertrages . . . . .	301		
2. Risikobeschreibung und Risikoverteilung . . . . .	302		
3. Entscheidungsfreiheit . . . . .	305		
4. Systemverantwortung . . . . .	308		
5. Mitwirkungspflichten . . . . .	309		
6. Hauptleistungen und Nebenleistungen . . . . .	310		
7. Regelung von Rechts- folgen . . . . .	311		
8. Gesetzliche Begriffe . . . . .	312		
9. Schließung von Lücken . . . . .	313		
10. Inhaltliche Ausgewogen- heit . . . . .	315		
11. Schiedsgutachter . . . . .	316		
<b>VI. Ein System für die Entwick- lung vertraglicher Regeln</b> . . . . .	318		
1. Der Gestaltungsraum der Verträge . . . . .	318		
2. Die Entwicklung gesetz- licher und vertraglicher Regeln . . . . .	319		

	Rz.		Rz.
3. Bestimmende Faktoren für Verträge . . . . .	320	cc) Risikokategorien . . . . .	347
4. Probleme der gesetzlichen Lösung . . . . .	323	b) Analyse der ideellen Interessen und emotionalen Lagen der Parteien . . . . .	348
a) Szenario: Leistungsstörungen bei Austauschverträgen . . . . .	323	c) Macht, Information und Spiele . . . . .	349
aa) Die gesetzliche Lösung . . . . .	324	d) Das Problem der Gerechtigkeit . . . . .	351
bb) Probleme der gesetzlichen Lösung . . . . .	325	e) Ergebnisorientierte, aber auch interessengerechte Verhandlungsführung . . . . .	352
b) Szenario: Ausscheiden von Gesellschaftern . . . . .	326	f) Vorsorgliche Verminderung der Streitrisiken . . . . .	353
5. Alternativen . . . . .	328	g) Komplexität . . . . .	355
a) Leistungsstörungen bei Austauschverträgen . . . . .	329	h) Check and Balance . . . . .	356
aa) Veränderung des Leistungsinhalts . . . . .	330	7. Naives Vorgehen bei der Entwicklung vertraglicher Regeln in der Praxis . . . . .	358
bb) Kosten- und Risikovermeidung (Cheapest Cost Avoider) . . . . .	331	8. Systematisch richtiges Vorgehensmodell bei der Entwicklung von vertraglichen Rechtsregeln . . . . .	360
cc) Risikoübernahme durch Dritte (Cheapest Insurer) . . . . .	332	a) Macht, Logik, Analogiebildung und Stressfaktoren . . . . .	360
dd) Risikoübernahme durch den Überlegenen (superior Risk Bearer) . . . . .	333	b) Erläuterung des Vorgehensmodells an einem Beispiel . . . . .	361b
ee) Formale Vorgehensmodelle . . . . .	334	aa) Phase 1: Definition des Risikoverteilungsmodells (Regel) . . . . .	362
ff) Reduzierung des Streitrisikos . . . . .	335	bb) Phase 2: Ermittlung der Tatsachen (Fall) . . . . .	363
b) Ausscheiden von Gesellschaftern . . . . .	337	cc) Phase 3: Vergleich zwischen Risikoverteilung und Tatsachen (Analogie) . . . . .	364
6. Elemente, die die Risikoverteilung und Risikoakzeptanz beeinflussen . . . . .	343	dd) Phase 4: Verhandlung und Entscheidung . . . . .	365
a) Ökonomische Analyse der vertraglichen Risikoverteilung . . . . .	343	ee) Phase 5: Neue Alternativen . . . . .	366
aa) Gesetzliche Zuweisung der Risiken . . . . .	345	ff) Zusammenfassung . . . . .	367
bb) Interpretation der Ermessensspielräume . . . . .	346		

**Literaturübersicht:** S. vor Teil 1.

## 9.3 Verhandeln in China

	Rz.		Rz.
<b>I. Kulturelle Besonderheiten</b> . . .	1		
1. Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen in China . . .	1		
a) Die Stellung des Individuums in der chinesischen Gesellschaft . . . . .	2		
b) Konfuzianismus und Herrschaft des Rechts . . . . .	5		
c) Inländer und Ausländer . . . . .	8		
d) Die Betonung der hierarchischen Stellung in der Gesellschaft . . . . .	9		
2. Streben nach Harmonie . . . . .	12		
3. Das chinesische Verständnis vom Vertrag . . . . .	15		
4. Guanxi (Beziehungen) . . . . .	17		
a) Beziehungsnetzwerke als Ordnungsprinzip der chinesischen Gesellschaft . . . . .	18		
b) Das „Gehen durch die Hintertür“ . . . . .	23		
c) Der Inhalt von Guanxi . . . . .	24		
d) Guanxi und Vertragsverhandlungen . . . . .	27		
5. Gesicht (Mianzi) und Vertragsverhandlungen . . . . .	28		
a) Die Bedeutung von Mianzi . . . . .	29		
b) Gesicht wahren . . . . .	33		
c) Gesicht verlieren . . . . .	34		
d) Gesicht gewinnen . . . . .	35		
e) Gesicht nehmen . . . . .	36		
f) Gesicht geben . . . . .	37		
6. Nationalbewusstsein und Verhandlungsstil . . . . .	38		
<b>II. Vertragsvorbereitungen</b> . . . . .	40		
1. Verhandlungs- und Vertragspartner . . . . .	41		
a) Der richtige Verhandlungspartner . . . . .	41		
b) Risiko des falschen Verhandlungspartners . . . . .	42		
c) Überprüfen des Vertragspartners . . . . .	43		
		d) Weitere Verhandlungspartner . . . . .	45
		2. Das eigene Team . . . . .	46
		a) Psychologisches Verhandlungsgleichgewicht . . . . .	47
		b) Rollenverteilung . . . . .	48
		c) Hierarchie der Teammitglieder . . . . .	49
		d) Fachleute . . . . .	50
		e) Assistenten und Kontaktpersonen . . . . .	51
		f) Dolmetscher . . . . .	53
		g) Rechtsanwälte . . . . .	59
		3. Ziele von Vertragsverhandlungen . . . . .	61
		a) Rechtlich und verhandlungstechnisch realistische Zielsetzung . . . . .	62
		b) Einplanen von Rückzugsräumen und sog. Dealbreaker . . . . .	66
		c) Flexibilität . . . . .	68
		4. Logistik und Zeitplanung . . . . .	70
		<b>III. Vertragsplanung</b> . . . . .	71
		1. Faktoren der Vertragsplanung . . . . .	72
		a) Erfahrung des Vertragspartners . . . . .	72
		b) Eigene Verhandlungsposition . . . . .	73
		c) Konkurrenz . . . . .	74
		d) Einfluss der Behörden . . . . .	75
		2. Typische Stufen bis zum Vertragsschluss . . . . .	76
		a) Kontaktaufnahme . . . . .	77
		b) Letter of Intent . . . . .	78
		c) Behördliche Erfordernisse . . . . .	79
		d) Vertragsschluss . . . . .	81
		<b>IV. Vertragsdesign</b> . . . . .	82
		1. Musterverträge . . . . .	83
		2. Drafting Prozess . . . . .	84
		3. Rechtliche Besonderheiten . . . . .	85
		a) Schiedsklauseln . . . . .	86

	Rz.		Rz.
b) Rechtswahl . . . . .	88	ee) Bewertung von Angaben . . . . .	123
c) Behördliche Genehmigungen . . . . .	89	ff) Sensible Fragen . . . . .	124
d) Erfüllung von Forderungen . . . . .	90	gg) Appell an Vertragstreue . . . . .	125
e) Beweis des Zugangs von Erklärungen . . . . .	91	hh) Inakzeptable Forderungen . . . . .	126
f) Vertragsstrafe und Schadensersatz . . . . .	92	ii) Patt-Situationen . . . . .	127
g) Der Staat als Vertragspartner . . . . .	93	jj) Einsatz der Hierarchie . . . . .	128
h) Erfüllbarkeit eigener Zusagen . . . . .	94	b) Chinesischer Verhandlungsstil und chinesische Verhandlungstaktik . . . . .	129
i) Foreign Trading Rights . . . . .	95	aa) Kommunikation außerhalb der offiziellen Verhandlungen . . . . .	129
<b>V. Vertragsverhandlungen . . . . .</b>	<b>96</b>	bb) Mangelnde Schriftlichkeit des Verfahrens . . . . .	130
1. Schematischer Verhandlungsverlauf . . . . .	96	cc) Geduld, Geduld, Geduld . . . . .	131
2. Technischer Ablauf . . . . .	97	dd) Wutausbrüche . . . . .	132
a) Verhandlungsort; Pünktlichkeit . . . . .	97	ee) Plötzlicher Zeitdruck . . . . .	133
b) Eintreten, Begrüßen, Austausch von Visitenkarten, Sitzordnung . . . . .	98	ff) Nachverhandlungen bei Unterschriftszeremonien . . . . .	134
c) Aufwärmphase . . . . .	101	gg) Nachforderungen . . . . .	135
d) Verhandlungsphase . . . . .	102	c) Lesen des Verhandlungsverlaufs . . . . .	136
e) Abschluss der Verhandlung . . . . .	108	aa) Verärgerung . . . . .	137
3. Technische Besonderheiten . . . . .	109	bb) Schweigen . . . . .	138
a) Witze und Humor . . . . .	109	cc) Äußern von Befürchtungen als Argument . . . . .	139
b) Lachen . . . . .	110	dd) „Nein“ erkennen – „Nein“ sagen . . . . .	140
c) Frauen im Verhandlungsteam . . . . .	111	ee) Verzögerungen erkennen, vermeiden oder erzeugen . . . . .	141
d) Gestik und Körpersprache . . . . .	112	<b>VI. Vertragsdurchführung . . . . .</b>	<b>145</b>
e) Einsatz von Dolmetschern . . . . .	113	1. Der geschriebene Vertrag und seine Durchführung . . . . .	145
f) Kommunikation von Reisedaten . . . . .	114	a) Beobachtung des Partners . . . . .	146
g) Geschenke . . . . .	115	b) Vorgeschobene Hinderungsgründe . . . . .	149
h) Abendessen – Karaoke . . . . .	116	2. Streit über Vertragserfüllung . . . . .	151
i) Bankette . . . . .	117	a) Außergerichtliche und gerichtliche Auseinandersetzung . . . . .	151
4. Taktik und Strategie . . . . .	118		
a) Eigene Taktik . . . . .	119		
aa) Zugeständnisse . . . . .	119		
bb) Preise und Konditionen . . . . .	120		
cc) Ausloten kritischer Punkte . . . . .	121		
dd) Herrschaft über Vertragstext . . . . .	122		

	Rz.		Rz.
b) Typische Konfliktkonstellationen . . . . .	154	3. Vertragsanpassung . . . . .	157
aa) Landnutzungsrechte . . . . .	154	4. Kündigung und/oder Beendigung des Vertrages . . . . .	158
bb) Zahlungsmoral . . . . .	155	5. Gerichtliche Hilfe . . . . .	160
cc) Forderungsabschläge am Laufzeitende . . . . .	156	<b>VII. Vertragscontrolling . . . . .</b>	<b>162</b>

**Literaturübersicht:** Doing Business in China, Edited by Freshfields, 2000 (Loseblatt); The Life and death of a Joint Venture in China, Editors *Butler/Lewis/Balch*, 2<sup>nd</sup> edition 1995; *Seligman*, Chinese Business Etiquette, 1999; *Sun Tse*, The Art of War, verschiedene Ausgaben in Englisch und Deutsch; *Weggel*, Die Asiaten, 2. Aufl. 1990; Harvard Business Manager, China, 2005; *Strittmatter*, Gebrauchsanweisung für China, 2. Aufl. 2005.

## I. Kulturelle Besonderheiten

### 1. Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen in China

Verträge sind das Ergebnis von Verhandlungen. Verhandlungen machen unterschiedliche kulturelle Hintergründe besonders spürbar. Der von *Samuel Huntington* beschriebene „Clash of Cultures“ ist nicht nur auf der Bühne der Weltpolitik zu finden, sondern auch bei ganz alltäglichen Rechtsgeschäften zwischen Geschäftsleuten aus verschiedenen Ländern. Das Selbstverständnis und das Verständnis von Rolle und Funktion eines Vertrages beeinflussen wesentlich die Art und Weise der Verhandlung, den Vertragsinhalt und seine Auslegung. Kulturelle Unterschiede zwischen dem Orient und westlich geprägten Kulturen werden besonders deutlich bei dem Streben danach, einen gemeinsamen Standpunkt in einem Vertrag zu formulieren. 1

#### a) Die Stellung des Individuums in der chinesischen Gesellschaft

Während in der westlichen Kultur das Individuum im Mittelpunkt der Betrachtungen der Gesellschaft steht, ist das Individuum aus chinesischer Sicht – wie auch aus Sicht der meisten anderen asiatischen Völker – im Kontext eines größeren Zusammenhangs zu sehen. Nicht der Einzelne ist im Ergebnis entscheidend, sondern die **Gruppe**, zu welcher er gehört. Verträge stellen keine Einzelleistung dar, sondern sind das Ergebnis eines wohl abgestimmten Prozesses, welcher alle Interessen der übergeordneten Gruppenmitglieder als auch der Gruppe insgesamt berücksichtigt. 2

Dieser Unterschied wird besonders spürbar, wenn Zusagen gemacht oder eine Entscheidung mit Richtungscharakter getroffen werden muss. Während es in der westlichen Geschäftswelt Aufgabe von einzelnen Führungspersonen ist, zu entscheiden und die Entscheidung zu verantworten, steht 3

dies im Gegensatz zum grundlegenden Ansatz chinesischer Unternehmensführung und Entscheidungsfindung. Die chinesische Methode bevorzugt, möglichst im Vorfeld die Notwendigkeit einer **Entscheidung** vorzusehen und vor offizieller Verkündung der Entscheidung diese **intern mit allen Betroffenen abzustimmen**. Dieses Phänomen bewirkt, dass der chinesische Vertragspartner einer nicht vorbereiteten Entscheidung eher ausweichen wird bzw. Öffnungsklauseln vereinbart oder Zusagen und Entscheidungen unter einen Vorbehalt stellt.

- 4 Die starke Betonung der Gruppe hatte ihre gesellschaftspolitischen Wurzeln noch bis vor kurzem in der Organisation des täglichen Lebens jedes einzelnen Chinesen in sog. Einheiten, chin. „**Danwei**“. Die eigene Danwei bestimmte das gesamte berufliche und private Leben eines jeden chinesischen Bürgers. Über alltägliche Entscheidungen wie Wohnortwahl, Reisen ins In- oder Ausland bis hin zu höchst privaten Dingen wie Familienplanung oder berufliche Tätigkeiten bestimmte die Danwei unter Beiziehen der entsprechenden Parteikader sämtliche Entscheidungen eines jeden Bürgers. Trotz der zunehmenden Öffnung des Landes und teilweisen Lockerung der Entscheidungsbefugnis der Danwei ist dieses System auch noch heute an vielen Stellen existent und spürbar, insbesondere beim Umgang mit staatlichen Stellen oder in den westlichen Landesteilen. Jedes aktive Handeln setzte somit immer ein vorangehendes Abstimmen mit einer Vielzahl von betroffenen Stellen und Entscheidungsträgern innerhalb der eigenen Danwei voraus.

#### b) Konfuzianismus und Herrschaft des Rechts

- 5 Philosophisch geht der Bezug jeden Handelns auf die Gesamtheit auf die Lehre von **Konfuzius** zurück. Der Konfuzianismus kann in seinem Einfluss auf die chinesische Gesellschaft nicht unterschätzt werden. Nach der Lehre des *Konfuzius* ist der Überlegene bescheiden, großzügig, bereit zu Kompromissen und Versöhnung im Vorzug gegenüber Konfrontation, versucht nicht, seine eigenen Leistungen herauszustellen, ist angetrieben von einem inneren Pflichtbewusstsein, höflich und gastfreundlich zu Gästen, immer kontrolliert, ehrlich und zuverlässig. Der Gehorsam gegenüber den Autoritäten und das Wahre öffentlicher Ehrerbietung und Harmonie selbst im Widerspruch zur Wahrheit oder dem eigenen Gerechtigkeitsgefühl beispielsweise sind typische Charaktereigenschaften, welche in China durchweg als positiv angesehen werden. Die Betonung von Pflicht und harmoniebetonten Über-/Unterordnungsverhältnissen befördert ein stark hierarchisch strukturiertes Gesellschaftssystem. In einem solchen System sind Seniorität und die Stellung innerhalb des Gesellschaftssystems weitaus wichtiger als individuelles Leistungsvermögen oder intellektuelle Überlegenheit des Einzelnen. Dieses Konzept begründet eine Gesellschaft nicht auf der Basis von Rechtssätzen oder Leistungsprinzipien, sondern allein auf einem ethischen Grundprinzip. Dem „Li“, der Moral, ist der Vor-

zug zu geben vor dem „Fa“, dem Recht, welches in China ursprünglich vor allem als Strafrecht begriffen wurde.

Der Konfuzianismus steht historisch im Widerstreit zu den **Legalisten**. Diese betonten die abschreckende und strafende Wirkung des Rechts und sprachen jeglichem moralischen Anspruch als gesellschaftspolitisch ordnendes Element seine Wirksamkeit ab. Der Vorzug von „Li“ gegenüber „Fa“ erklärt auch die bis noch vor kurzem grundsätzlich negative Sichtweise des Rechts in der chinesischen Gesellschaft. Recht war vor allem Strafrecht und bedeutete im Ergebnis die am wenigste vorzugswürdige Lösung von Konflikten. 6

Mit zunehmender Öffnung des chinesischen Marktes und immer komplexeren Geschäftsvorgängen hat sich dieses **Bild vom Recht** zunehmend **gewandelt**. Während früher der Gang zu Gericht einen schwerwiegenden Gesichtungsverlust bedeutete, wird heute vor allem im Ostteil des Landes beispielsweise bei Fragen des Familienrechts das Recht als ein adäquates und neutrales Mittel zur Schlichtung von Konflikten begriffen. Das geschriebene Recht wird in China vermehrt auch als eine neue Möglichkeit herangezogen werden, gegenüber korrupten Beamten und übergeordneten Stellen Druck auszuüben. Auch wenn die unumschränkte „Herrschaft des Rechts“ in China bislang leider noch keineswegs Wirklichkeit geworden ist, entwickelt sich dieses Konzept in den Augen der chinesischen Bürger zu einem grundsätzlich mehr und mehr positiv belegten Begriff und wird verbunden mit einer zunehmenden Demokratisierung und Achtung der individuellen Rechte. In ethischer Hinsicht bildet weiterhin der Konfuzianismus die Basis der chinesischen Gesellschaft. 7

### c) Inländer und Ausländer

In China werden Verträge mit Ausländern als Vertragspartnern anders bewertet als Verträge mit Inländern: Auch nach dem Beitritt zur WTO am 11.12.2001 wird noch heute in der Praxis in China bei allen Sachverhalten unausgesprochen gedanklich zwischen In- und Ausländern getrennt. Obwohl die WTO mit ihren internationalen Konventionen den zentralen Gedanken der Inländerbehandlung zur Grundlage hat, sollte aus chinesischer Sicht der Ausländer grundsätzlich eher nicht wie ein Inländer behandelt werden. Ausländer bedürfen einer abweichenden Behandlung, denn sie sind in aller Regel wohlhabender, wirtschaftlich stärker und verstehen das chinesische Gesellschaftssystem und die chinesische Sprache nicht. Diese Sichtweise drückte sich zu Beginn der Reformbewegung unter *Deng Xiaoping* seit 1978 bis Mitte der neunziger Jahre im Zivilrecht in gesonderten Gesetzen zum Vertragsrecht von Inländern mit Ausländern aus, so z.B. dem Außenwirtschaftsvertragsgesetz. Erst in jüngster Zeit versucht die neuere Gesetzgebung, einheitliche Regelungen für In- wie für Ausländer zu verabschieden. Im Vertragsrecht wurde so 1999 ein einheitlich für In- 8

wie für Ausländer gültiges Vertragsgesetz erlassen. Zahlreiche speziellere Einzelgesetze unterlaufen aber im Ergebnis eine tatsächlich einheitliche Regelung. In den Köpfen der chinesischen Vertragspartner ist die **gedankliche Trennung** in aller Regel ebenfalls noch immer präsent. Es ist wichtig, die vielfältigen Auswirkungen (z.B. bei Devisenzahlungen ins Ausland, Kapitalanforderungen bei Gesellschaftsgründungen usw.) einer solchen Trennung bei den Vertragsverhandlungen zu berücksichtigen.

#### d) Die Betonung der hierarchischen Stellung in der Gesellschaft

- 9 Das Zustandekommen eines Vertrages und seine Durchführung hängen in China stark von der hierarchischen Stellung der jeweiligen Vertragspartner ab. Die chinesische Gesellschaft, obwohl oberflächlich betrachtet nicht sofort erkennbar, hat ein **ausgeprägtes Hierarchiebewusstsein**. So wird sehr darauf geachtet, nur mit Partnern auf vergleichbarer Hierarchiestufe zu verhandeln und Verträge nur mit den „richtigen“ Vertragspartnern abzuschließen. Vertragsanfragen beispielsweise von aus chinesischer Sicht uninteressanten Unternehmen werden so gar nicht erst beantwortet. Eigene Vertragsverletzungen werden nur gegenüber wichtigen und starken Vertragspartnern ernsthaft adressiert. Zugeständnisse werden eher starken als schwächeren Vertragspartnern gegenüber eingeräumt. Auch wenn dies im Grundsatz auch auf westliche Kulturkreise zutrifft, ist in China die Tendenz zu selektivem Verhalten und Verhandeln noch ausgeprägter.

Das Betonen von gesellschaftlichen Hierarchiestufen kann teilweise auf den Einfluss des Konfuzianismus zurückgeführt werden. Nach der Lehre des *Konfuzius* genießen gewisse gesellschaftliche Gruppierungen wie Gelehrte besondere Achtung und damit besonderen Einfluss, andere Gruppierungen hingegen wie z.B. Kaufleute sind verachtenswert und bestenfalls ein notwendiges Übel. In der modernen chinesischen Gesellschaft hat sich dieses Bild vom Kaufmann zwar gewandelt, jedoch besteht ein sehr starkes Bewusstsein bezüglich der jeweiligen gesellschaftlichen Stellung, der Macht und der Wichtigkeit des Vertragspartners.

- 10 Abhängig von der eigenen Reputation und dem Durchsetzungsvermögen finden Vertragspartner **unterschiedliche Verhandlungsstile** vor. Während große internationale Unternehmen (bislang noch) mit Respekt und Vorsicht adressiert werden, finden sich mittlere und kleinere Unternehmen häufig einem wesentlich aggressiver und selbstsicherer agierenden chinesischen Verhandlungspartner gegenüber. Es ist deshalb nicht ratsam, sich selbst in Verhandlungen in China zu bescheiden darzustellen – eine übermäßige Bescheidenheit wirkt sich im Ergebnis für Verhandlungen oft nachteilig aus.

Umgekehrt sind Darstellungen des chinesischen Verhandlungspartners über die eigene Stellung im Markt bisweilen mit gesunder Skepsis zu betrachten. Ausländische Verhandlungspartner müssen sich darauf einstellen, dass die **Selbstwahrnehmung** und **Selbstdarstellung chinesischer Vertragspartner** manchmal deutlich von der tatsächlichen Position abweicht. Dies ist auf die Notwendigkeit in China zurückzuführen, nach außen hin niemals eigene Schwächen einzugestehen und einen möglichst potenten und durchsetzungsfähigen Eindruck zu erwecken. Auch sind umgekehrt Schmeicheleien des Vertragspartners und eine sich als schwach und hilfsbedürftig ausgebende Selbstdarstellung des chinesischen Vertragspartners mehr Teil der Etikette und gehören zum üblichen taktischen Repertoire. Man sollte sich nie darüber täuschen, dass sich die chinesische Seite sehr wohl ihrer eigenen Stärken bewusst ist. 11

Das richtige Erkennen der chinesischen Hierarchie ist für Ausländer bisweilen nicht einfach. Es ist nicht selten, dass der Präsident oder Vorstandsvorsitzende einer chinesischen Gesellschaft formal die höchste Stellung innehat, alle Entscheidungen aber tatsächlich durch den General Manager getroffen werden, welcher über gute Beziehungen zur Partei oder in die Industrie verfügt. Solche Konstellationen müssen für Verhandlungen erkannt und berücksichtigt werden. Das eigene Verhalten darf zudem auch bei Wissen um die wahren Machtverhältnisse nach außen niemals die formale Etikette nicht verletzen.

## 2. Streben nach Harmonie

Auf dem Hintergrund des konfuzianischen Gesellschaftsbildes wird auch die besondere Bedeutung der Etikette erklärlich. Das chinesische Konzept der Höflichkeit; („**limao**“) ist ein ausgesprochenes wichtiges Hilfsmittel, um Vertrauen zu gewinnen und Verhandlungsbereitschaft zu erzeugen. Gesten und Rituale werden zu wichtigen Brückenfunktionen, welche Gesicht wahren und verleihen, bei Fehlverhalten aber auch Gesicht nehmen können. 12

Harmonie auf der Oberfläche, gleichgültig wie stark die Interessengegensätze sein mögen, kennzeichnen nach *Konfuzius* den überlegenen Mann. Das aktive Austauschen von Gedanken kann dazu führen, dass die Harmonie gestört wird. Besteht ein Hierarchieverhältnis, ist es besser, die Harmonie nicht zu stören und Gesichtsverlust durch Schweigen zu vermeiden. Dies gilt auch gegenüber fremden und ausländischen Verhandlungspartnern.

**Schweigen** in Verhandlungen mit Chinesen kann deshalb keinesfalls als Zustimmung ausgelegt werden. Passivität verhindert, dass delikate Situationen ausgelöst werden. Ablehnung, negative Gefühle, Kritik und Ähnliches werden auf subtilere Art und Weise dem Gegenüber vermittelt. 13

Hierfür sind auch zwischengeschaltete Vermittler und dritte Personen von Bedeutung. Unangenehme Nachrichten können über diese ohne Gesichtsvverlust übermittelt werden. Verhandlungen hinter den Kulissen verhindern, dass ein nicht wieder gutzumachender Gesichtsvverlust auf offizieller Bühne verursacht wird.

- 14 Diese Grundhaltung bedeutet nicht, dass in Verhandlungen nicht ein zum Teil äußerst **aggressiver Stil** an den Tag gelegt wird. Tatsächlich ist dieser jedoch nur ein taktisches Mittel, um die Gegenseite in eine defensive Position zu bewegen, ihr Zugeständnisse abzurufen oder von problematischen Punkten abzulenken. In aller Regel wird die aggressive Rolle nicht durch den Verhandlungsführer ausgefüllt, sondern durch eine Hilfsperson, welche unproblematisch später aus dem Verhandlungsteam entfernt werden kann, sollte der Konflikt eskalieren.

### 3. Das chinesische Verständnis vom Vertrag

- 15 Die Rolle von Verträgen im chinesischen Kulturkreis ist gekennzeichnet von einem Verständnis des Vertrages als **Beginn** oder **Fortführung einer Beziehung**. Verträge sind Ausdruck eines Vertrauensvorschlusses und setzen ein gegenseitiges Eingehen aufeinander über einen längeren Zeitraum hinweg voraus. Anders als das westliche Verständnis wird somit das Vertrauen nicht durch Erfüllung der eingegangenen Verpflichtungen erworben, sondern durch einen an den Interessen des Vertragspartners orientiertes Wohlverhalten, welches spätere Vertragsanpassungen und zuweilen sogar Verzicht auf eigene Rechte und Ansprüche beinhalten kann.
- 16 Das Verständnis des Vertrages als eine sich fortentwickelnde und immer intensivere Beziehung führt dazu, dass Beharren auf eigenen Ansprüchen zum Nachteil des Vertragspartners zum **Bruch** und der **Beendigung einer Beziehung** führen kann. Insbesondere bei streitiger Durchsetzung der eigenen Ansprüche wird in einem solchen Fall das Verhältnis zwischen den Parteien und zumeist auch die Kommunikation vollständig beendet. Mit Beendigung der Beziehung ist auch die Wahrung von Förmlichkeiten und Höflichkeiten nicht mehr erforderlich. Alle Mittel sind in diesem Fall prinzipiell gerechtfertigt, um die eigene Position durchzusetzen. Nicht selten erleben westliche Geschäftspartner ein äußerst aggressives und teils nicht gesetzeskonformes Verhalten, wenn dieser Bruch vollzogen wird. Die Durchsetzbarkeit der eigenen Ansprüche aus dem Vertrag bedarf auch unter diesem Gesichtspunkt besonderer Berücksichtigung bei der Formulierung des Vertrages.

### 4. Guanxi (Beziehungen)

- 17 Die Bedeutung von Beziehungen – chin. „**Guanxi**“ – in China kann kaum unterschätzt werden. Beziehungen sind Ausdruck der persönlichen Hand-

lungsfähigkeit und Machtfülle. Sie bilden den Inhalt und die wichtigste Voraussetzung für gesellschaftlichen und beruflichen Erfolg eines jeden Chinesen.

#### a) Beziehungsnetzwerke als Ordnungsprinzip der chinesischen Gesellschaft

Das Verständnis von sich selbst als **Teil eines individuellen Beziehungsnetzwerks** prägt das Verhalten und die ethische Grundhaltung von Chinesen gegenüber unbekanntem Dritten. Die Schwierigkeiten des täglichen Lebens in China erfordern praktisch ein Netzwerk, auf welches je nach Bedarf zurückgegriffen werden kann. Mögen zwar rechtliche Vorschriften einen Anspruch geben, garantiert dies in der Praxis keinesfalls, diesen Anspruch tatsächlich durchsetzen zu können und beispielsweise den passiven Widerstand durch eine Behörde zu überwinden. Typische Situationen, bei denen Guanxi zum Zuge kommen, können eine Genehmigung eines Vertrages, eine Ausreisegenehmigung oder ein Nummernschild für das neue Auto sein. Bestehen Beziehungen, können Schwierigkeiten schon im Vorfeld vermieden werden oder nachträglich ohne Aufsehen aus dem Weg geräumt werden. 18

Personen, die **außerhalb** des eigenen Bekannten- und Freundeskreis stehen, können zumeist mit keinerlei altruistischer Hilfestellung rechnen. Ein Beispiel für dieses unterschiedliche Verhalten gegenüber Dritten ist ein Verkehrsunfall in China mit Personenschäden. Liegt nach einem Unfall eine Person verletzt am Boden, sieht zumeist eine große Menge von Menschen teilnahmslos zu ohne einzugreifen. Die Passivität erklärt sich durch die chinesische Auffassung von Schicksal und Beziehungen von Menschen zueinander. Besteht keine Beziehung zu dem Dritten, besteht auch keinerlei Veranlassung, in das Leben und Schicksal eines anderen einzugreifen und damit Verantwortung auf sich zu nehmen. 19

Beziehungen entstehen durch den gemeinsamen Arbeitsplatz, eine gemeinsame Zeit im Kindergarten, die gleiche Schule oder Universität, durch Verwandtschaft, gemeinsame Freunde usw. Personen außerhalb dieser Kreise werden nur dann in bestehenden Beziehungsnetzwerken eingebunden, sofern sie entweder direkt benötigt werden, in Zukunft nützlich sein könnten oder durch ein Mitglied des Netzwerks neu eingeführt werden. 20

Viele Chinesen tendieren bis heute dazu anzunehmen, dass eine solche Ordnung einer Gesellschaft nach Beziehungsnetzwerken auch im Ausland gelte. So kann es passieren, dass chinesische Geschäftspartner nach ungewöhnlich reibungslosen und erfolgreichen Vertragsverhandlungen auf den ausländischen Verhandlungspartner zukommen und mehr oder minder direkt den persönlichen Einsatz für ein Visum für die Tochter, einen Ver- 21

wandten oder einen Freund nach Europa als Gegenleistung für den schnellen Erfolg der Vertragsverhandlungen verlangen. Ohne die Schwierigkeiten eines vor allem auf Rechtsvorschriften aufgebauten Gesellschaftssystems zu bedenken, geht die chinesische Seite in solchen Fällen davon aus, dass das Beziehungsnetzwerk des ausländischen Partners auch im Ausland ausreicht, den eingeforderten Gefallen zu erfüllen.

- 22 Die grundsätzliche Bedeutung von Beziehungen zusammen mit dem Verständnis von Verträgen als Beginn oder Fortsetzung einer Beziehung sind auch der hauptsächliche Grund, warum zwischen Chinesen die Präferenz besteht, **Verträge mit Freunden** zu schließen. Hierdurch können bestehende Verbindungen leichter genutzt werden. Dies steht im Gegensatz zu westlichen Kulturkreisen, in welchen nach Möglichkeit Geschäfte unter Freunden vermieden werden.

#### b) Das „Gehen durch die Hintertür“

- 23 Während im Westen der Begriff von Beziehungen durchaus negativ belegt ist, ist dies in China im Regelfall nicht so. Werden Beziehungen indes zu illegalen Zwecken eingesetzt, beispielsweise zum Erhalt einer illegalen Enteignung von Landnutzungsrechten, spricht man in China anschaulich vom „Gehen durch die Hintertür“ („**zou houmen**“). Dieser Begriff steht für Korruption, Rechtsbruch und verwerfliches Verhalten. Auch wenn die offizielle politische Linie ein hartes und unnachgiebiges Vorgehen gegen den Missbrauch von Beziehungen propagiert, ist es bislang nicht gelungen, die Geißel der Korruption in China effektiv einzudämmen.

#### c) Der Inhalt von Guanxi

- 24 Beziehungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie **gegenseitig** sind. Sie stellen ein Netzwerk dar, in welchem Dinge, welche in China üblicherweise nur sehr schwierig zu bewerkstelligen sind, schnell und unkompliziert gelöst werden. Beziehungen bilden ein Sicherheitsnetz im Falle von Konflikten, bieten gegenseitigen Schutz und bedeuten gegenseitige Verpflichtungen. Beziehungen kann man knüpfen, ausbauen und einsetzen, man kann sie aber auch über Gebühr beanspruchen und hierdurch erschöpfen. Einmal etablierte Beziehungen bleiben auch dann bestehen, wenn über Jahre hinweg der Kontakt nicht gepflegt wurde. Bei Bedarf leben sie einfach wieder auf. Sie sind damit auch erneuerbar.

Beziehungen in China bestehen niemals allein auf **privater** oder **beruflicher Ebene**. Beide Sphären werden miteinander **vermischt**. Dies führt auch zu Fragen, die in westlichen Augen als indiskret empfunden werden, wie z.B. der Frage nach der Höhe des Gehalts. Die Art und Weise und die Geschwindigkeit, mit der ein Gefallen mit Verweis auf die Beziehungen eingefordert wird, ist häufig zu direkt und plötzlich für westliche Verhandlungspartner. Während im Westen ein solches Verhalten als moralisch verwerflich angesehen werden könnte, ist diese Vorgehensweise aus chinesischer Sicht ein durchaus übliches Mittel. Es empfiehlt sich in solchen Fällen, höflich und geduldig, aber dennoch eindeutig die unterschiedlichen Gepflogenheiten zu erklären. 25

Beim Einsatz oder der Inanspruchnahme von Beziehungen muss berücksichtigt werden, dass jede Leistung zu irgendeinem Zeitpunkt in der Zukunft eine **Gegenleistung** voraussetzt. Die Ausgeglichenheit von Leistung und Gegenleistung innerhalb bestehender Beziehungen wird von chinesischer Seite aus ausgesprochen akribisch verfolgt und nahezu buchhalterisch gegeneinander aufgewogen. Damit wird aus chinesischer Sicht sichergestellt, dass weiterhin eine harmonische Beziehung zwischen den Beteiligten garantiert ist. Hierbei wird zuweilen sehr direkt der Gegenseite angezeigt, ob ihre Leistung als ausreichend angesehen wird. 26

#### d) Guanxi und Vertragsverhandlungen

Es ist ein großer Fehler, bestehende Beziehungsnetzwerke zu missachten oder zu ignorieren. Chinesische Vertragspartner greifen gerne auf ihr Beziehungsnetzwerk zurück, um gegen sie gerichtete Ansprüche abzuwehren. Dies kann besonders bei Involvierung staatlicher Stellen nachteilhaft sein. Für Vertragsverhandlungen bedeutet dies, dass sowohl die Art und Weise der Verhandlungen als auch die Auswahl und der Umgang mit dem Vertragspartner durch die bestehenden Beziehungsnetzwerke beeinflusst wird. 27

Der mögliche Einfluss von Guanxi verleitet manchen westlichen Vertragspartner zu der Annahme, dass Verträge in China nicht das Papier wert seien, auf dem sie stehen. Diese Haltung ist indes nur beschränkt zutreffend und verkürzt. Die tatsächliche Durchsetzung vertraglicher Ansprüche in China steht in der Tat unter stärkerem Vorbehalt als in anderen Jurisdiktionen. Auf der anderen Seite ist in China im Streitfall aber auch nur das durchsetzbar, was vertraglich festgehalten wurde. Was nicht geschrieben steht, kann auch nicht verlangt werden. Verzichtet man somit auf einen schriftlichen Vertrag, fehlt es im Konfliktfall an Verhandlungsmasse und Argumenten für die eigene Position. Schließlich ist bei Verträgen generell

darauf hinzuweisen, dass diese vor allem für die schlechten Zeiten zwischen den Parteien gemacht werden: Sind sich beide Seiten einig, kommt es zu keinen Schwierigkeiten bei der Durchführung der gegenseitigen Vereinbarung. Es ist deshalb auch in China nicht ausreichend, sich alleine auf Beziehungen zu verlassen.

Zuweilen ist es erforderlich bzw. hilfreich, einen Vertragspartner nach bestehenden Beziehungsnetzwerken auszusuchen. Sofern keine eigene Beziehungen für ein zu lösendes Problem bestehen, können dann die Beziehungsnetzwerke des Partners eingesetzt werden. Nicht zuletzt aus diesem Grund hat das gezielte Befreunden wichtiger und hochrangiger Personen in China einen sehr hohen Stellenwert.

### 5. Gesicht (Mianzi) und Vertragsverhandlungen

- 28 Das Konzept des Gesichts ist in der chinesischen Gesellschaft in seinen Auswirkungen und Spielweisen wesentlich vielfältiger und weitergehend als in westlichen Kulturkreisen. Es beruht auf der konfuzianischen Prägung der chinesischen Gesellschaft.

#### a) Die Bedeutung von Mianzi

Das Konzept des „Gesichts“ ist ein tragendes Element der chinesischen Gesellschaft. Das **Gesicht** entspricht im Wesentlichen dem Gedanken des Respekts, welcher einem erwiesen wird. Es drückt das Ansehen und die gesellschaftliche Anerkennung der eigenen Person aus. Wird im Westen der Gedanke des gegenseitigen Respekts grundsätzlich ähnlich verstanden, ist seine Wahrung und Erweisung für chinesische Verhandlungspartner dennoch um ein vielfaches wichtiger und ernster. Dem individuellen Erfolg im Westen als höchstes Ziel steht das Gewinnen des Gesichts im Osten als spiegelbildlicher Wert gegenüber.

- 29 Nicht nur Individuen, sondern auch **juristische Personen** und **staatliche Organe** können „Gesicht“ besitzen. Die Ehre des chinesischen Staates und der chinesischen kommunistischen Partei beispielsweise wird sehr hoch angesiedelt. Folglich empfiehlt es sich, sensible politische Fragen wie die Unabhängigkeit Tibets usw. nicht in Gegenwart politischer Beamter z.B. bei einem Bankett zu diskutieren. Auch wenn der einzelne Beamte vielleicht eine unabhängige eigene Meinung haben mag, muss jegliche Kritik am chinesischen Staat im Beispielsfall als Angriff auf den chinesischen

Staat verstanden werden, welcher den Beamten zur Verteidigung zwingt und somit wegen der Störung der Harmonie zu einem Gesichtsverlust auf beiden Seiten führt.

Das berufliche Streben eines jeden einzelnen chinesischen Mitbürgers wird zu einem großen Teil davon bestimmt, **Gesicht zu erwerben**. Dies führt in Einzelfällen zu ruinösem Ausgabeverhalten oder einer Selbstdarstellung, welche in westlichen Augen als Angeberei oder Protzerei verstanden wird. 30

Chinesen sind ausgesprochen sensibel und empfindlich, wenn es um gesichtsrelevante Vorgänge geht. Die stets gegenwärtige Notwendigkeit, das Gesicht zu wahren, führt dazu, dass ein Gegenüber nie ohne Not nach außen hin für die Öffentlichkeit ersichtlich bloßgestellt wird und ein aggressives Auftreten nach Möglichkeit vermieden wird. Es ist gute chinesische Übung, Verhandlungen nach außen hin immer als den Sieg aller darzustellen. Überlegenheit wird nach Möglichkeit nicht offen nach außen hin demonstriert.

Dies bedeutet nicht, dass ein chinesischer Vertragspartner nicht mit aller Härte und Entschlossenheit versuchen wird, seine Verhandlungsposition durchzusetzen und seine Stärken voll auszuspielen. Es wird aber vermieden, hierdurch den Anschein der Harmonie zu zerstören. Dieser Gedanke findet seinen Ausdruck in dem häufig in China zu hörenden Appell, man wolle miteinander „Freund“ (chin. „**pengyou**“) sein. Freundschaft ist der Ausdruck von gegenseitigem Respekt. Sie verhindert, dass Konflikte auf Kosten des Gesichts eines der Beteiligten offensiv ausgetragen werden. In Vertragsverhandlungen ist es deshalb ein wohlverstandenes und geschätztes Element der Beruhigung, wenn man an entscheidender Stelle auf das Ziel einer gegenseitigen Freundschaft verweist. 31

Die Konfliktbereitschaft im Falle der **Verletzung** des eigenen Gesichts ist auf chinesischer Seite ausgesprochen hoch. Die Vehemenz, mit welcher Chinesen auf gesichtsrelevante Vorgänge reagieren können, überrascht westliche Vertragspartner häufig. Nur wenn man sich klarmacht, dass das Gesicht Korrelat des Respekts des Einzelnen in seiner Stellung in der Gesellschaft ist, versteht man die Bedeutung dieses Konzepts. 32

Das Gesicht kann man wahren, verleihen, gewinnen, verlieren und nehmen.

#### b) Gesicht wahren

Als Grundregel sollten westliche Verhandlungspartner darauf achten, weniger direkt, dominierend und aggressiv nach außen hin zu agieren, um einen eigenen Gesichtsverlust zu vermeiden. Das gesichtswahrende Verhalten ist typischerweise indirekt, ausweichend, beschwichtigend und 33

kompromissbereit. Das Gesichtwahren gilt nicht nur auf politischer oder offizieller Ebene. Es gilt in allen Aspekten des Lebens. Kleine Unachtsamkeiten können schnell dazu führen, dass durchaus ungewollt eine Krise ausgelöst wird.

### c) Gesicht verlieren

- 34 Das eigene Gesicht kann man vor allem durch ein die Harmonie störendes Verhalten oder durch eine Niederlage verlieren. Hierzu zählt, ein „Nein“ hinnehmen zu müssen oder in einer öffentlichen Auseinandersetzung zu unterliegen. Auch öffentliches Kritisiertwerden führt zu Gesichtsverlust. Diese Angst vor **Kritik** und einem mit ihr verbundenen Gesichtsverlust verhindert in China so häufig, dass offensichtliche eigene Fehler eingestanden werden oder Tatsachen wie ein Ausbruch von SARS überhaupt berichtet werden. Viele Versuche der Vertuschung und Verschleierung von Fehlverhalten und öffentlichen Gefahren sind auf das Bemühen zurückzuführen, unter keinen Umständen das eigene Gesicht hierdurch zu verlieren.

Betrunkenheit oder **Unbeherrschtheit** in der Öffentlichkeit führt ebenso wie schlechte Kleidung oder schlechte Manieren zu Gesichtsverlust. Auch **Entlassenwerden** ist ein Gesichtsverlust, dem zumeist versucht wird, durch eine eigene Kündigung zuvorzukommen. Üblicherweise wird ein Arbeitgeber in China deshalb versuchen, schon im Vorfeld eine Trennung anzudeuten, so dass sich die Gegenseite hierauf einstellen und rechtzeitig selbst die Trennung vollziehen kann.

Das **Nichteinhalten von Zusagen** oder das **Ändern der** zuvor geäußerten **eigenen Meinung** haben ebenfalls einen Gesichtsverlust zur Folge. Letzteres führt zu der Widerwilligkeit chinesischer Verhandlungspartner, zu schwierigen Fragen eine klare (und damit zumeist zwingend auch angreifbare) Haltung zu beziehen. Politisch führt dies ebenfalls häufig dazu, dass als fehlerhaft erkannte strategische Linien weiterverfolgt werden müssen, da anderenfalls ein Gesichtsverlust der politischen Führung droht. Ein „chinesischer“ Ausweg aus einer solchen Situation besteht zumeist im Erfinden von (zumeist unwahren) Tatsachen oder Geschichten, welche einen Wechsel der Strategie rechtfertigen, oder aber das Beschuldigen eines bestenfalls unbeteiligten Sündenbocks.

### d) Gesicht gewinnen

- 35 Gesicht kann man vor allem durch sichtbaren Erfolg und Macht, z.B. durch einen Aufstieg in der Hierarchie, finanzielle Verbesserungen usw., gewinnen. Aber auch das Lob eines Höhergestellten oder Großzügigkeit gegenüber Dritten zählt hierzu. Alles, was die eigene Reputation direkt oder in-

direkt (beispielsweise durch den Erfolg des eigenen Mitarbeiters) steigert, führt zu einem Gesichtsgewinn.

#### e) Gesicht nehmen

Das Gesicht nimmt man z.B. durch zu **aggressives und offensives Verhalten**. Ein direktes oder abruptes „Nein“ auf eine Anfrage hin, das Forcieren eines „Nein“ der Gegenseite, Unterbrechen des Gesprächspartners, Zwang zur Übernahme von Verantwortung, öffentliche Kritik, despektierliche Anreden oder zu übermäßiges Loben eines anderen Mitarbeiters führt zum Gesichtsverlust. Das Gesicht nehmen kann man auch durch Unachtsamkeit: Ein klassisches Beispiel ist zu vergessen, die bei den Vertragsverhandlungen involvierte Beamten mit zum Abschlussbankett einzuladen. 36

Während die westliche Grundhaltung tendenziell großzügiger über die Persönlichkeit betreffende Angriffe hinwegsieht, ist dies in China keineswegs der Fall. Jede Art von Gesichtsverlust wird als schwerer Eingriff in die persönliche Sphäre des Einzelnen begriffen. Im günstigsten Fall führt dies zu mangelnder Kooperation, im ungünstigsten zur Vergeltung und teilweise lebenslanger Feindschaft. Verursacht man einen Gesichtsverlust, kann dies vergeben, aber nie vergessen werden.

Man sollte es gleich in welchen Umständen auch immer vermeiden, das Gesicht eines anderen zu nehmen. Kommt es zum Konflikt, sollte man als Grundregel weiterhin formell höflich, aber inhaltlich bestimmt bleiben. Passive Aggressionen sind hierbei ein durchaus übliches und von den Chinesen zur Meisterschaft entwickeltes Verhalten.

#### f) Gesicht geben

Die Sicht kann man nicht nur wahren, verlieren oder nehmen, sondern auch geben. Dies kann geschehen beispielsweise durch teure Geschenke, Bedienen beim Essen, die konsequente Anrede mit einem akademischen Titel, schmeichelndes Herabsetzen der eigenen Person gegenüber dem Gesprächspartner, durch einen Besuch als wichtige offizielle Persönlichkeit bei einem Bankett usw. Gesicht geben kann man auch durch ein Akzeptieren der Einführung eines Dritten über ein Mitglied des eigenen Beziehungsnetzwerks: Hierdurch hat der Einführende einen Gefallen erweisen können und den Wert seines Beziehungsnetzwerks bewiesen. Man vergrößert damit seine Reputation und gibt ihm Gesicht. 37