

Crossing Borders

Wirtschaftsrecht weltweit

Verhandlungsführung weltweit

Interkulturelle Herausforderungen und Praxistipps von erfahrenen Anwälten vor Ort



Eine Publikation von

Inhalt

- 
- 3 **Editorial Deutscher AnwaltSpiegel International**
 - 5 **Editorial CBBL Cross Border Business Lawyers**
 - 6 **Frankreich: Verhandlungsführung**
Worauf französische Geschäftspartner Wert legen
Von Emil Epp, Aurélia Heim und Marianne Grange
 - 11 **Spanien und Portugal: Interkulturelle Herausforderungen**
Erfahrene Anwälte vor Ort helfen
Von Janis Amort und Tânia Pinheiro
 - 14 **Serbien: Wichtig ist der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses**
Versprechen sollten zum frühesten Zeitpunkt auch juristisch
überprüft werden
Von Ljubica Tomić
 - 17 **MENA: Rücksicht auf soziokulturelle Hintergründe zahlt sich aus**
Geduld und langfristige Perspektiven sind zielführend
Von Dr. Christian Steiner, Dr. Christian Ule und Sophie Greiner
 - 21 **USA und Kanada: Vertragsverhandlungen**
Was für Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum wichtig ist
Von Klaus U. Thiedmann, Sven Walker und Moritz C. Schumann
 - 25 **Brasilien: Fallstricke vermeiden**
Geschäftsbeziehungen in einem spannenden Markt mit ganz
eigenen Regeln
Von Gustavo Stüssi Neves
 - 31 **Mexiko: „Between Equals“**
Verhandlungen auf Augenhöhe in einer Kultur der Zeitflexibilität
Von André Röhrle
 - 33 **Argentinien: Verhandlungsführung und Geschäftsanbahnung**
Was ausländische Investoren beachten sollten
Von Martín Dietl
 - 35 **Ecuador: Praxistipps für mehr Geschäftserfolg**
Im Blickpunkt: Formalität versus Informalität
Von Dr. Michael Veintimilla, LL.M.
 - 39 **Rechtsnews weltweit**
 - 40 **Impressum**

Editorial

Deutscher AnwaltSpiegel International



Liebe Leserin, lieber Leser,

bedienen Aurélie Heim, Marianne Grange und Emil Epp ein Klischee, wenn sie schreiben, dass bei Vertragsverhandlungen und Deals in Frankreich die entscheidenden Gespräche „zwischen dem Dessert und dem Käse“ stattfinden? – Ja. Und nein, denn ihr Bericht darüber, was französischen Gesprächspartnern wichtig ist (und von ihnen auch erwartet wird), beruht auf langjähriger Praxiserfahrung. Lesen Sie selbst, es lohnt sich.

In dieser Ausgabe des Online-Magazins CrossingBorders konzentrieren wir uns ganz auf Besonderheiten der Verhandlungsführung in vielen Ländern der Welt. Wer könnte zu diesem Thema kenntnisreicher ausführen als die – durchweg deutschsprachigen – Anwälte und Anwältinnen unseres Kooperationspartners Cross Border Business Lawyers (CBBL, <https://www.cbbl-lawyers.de/>)?

Freuen Sie sich also auf einen bunten Mix umfangreicher, länderübergreifender Beiträge – aus Europa, aus der MENA-Region sowie aus Nord-, Süd- und Mittelamerika. Sie werden Gemeinsamkeiten feststellen, aber auch immer wieder von spezifischen interkulturellen Herausforderungen erfahren. Ich wünsche Ihnen viel Erkenntnisgewinn bei der Lektüre.

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'T. Wegerich', written in a cursive style.

Thomas Wegerich

Herausgeber, Deutscher AnwaltSpiegel International

5 Kontinente – 60 Länder

CBBL – Das einzige weltweite Netzwerk deutschsprachiger Wirtschaftskanzleien im Ausland



CROSS BORDER BUSINESS LAWYERS

Unternehmer treffen deutschsprachige Wirtschaftsanwälte aus aller Welt

12. CBBL-Forum Auslandsrecht

Die Konferenz für Global Player

Verhandlungsführung in Nord- und Lateinamerika, Asien, Nordafrika sowie im Nahen Osten

- Vorträge renommierter Experten zu soziokulturellen Hintergründen
- Praxistipps von erfahrenen deutschsprachigen CBBL-Anwälten aus den Regionen
- Networking und individuelle Gesprächstermine mit Anwälten aus über 40 Ländern weltweit



Foto: Adobe Stock

Persönlich anwesende Anwälte aus über 40 Ländern weltweit (Stand bei Drucklegung)

EU-Recht	Brasilien	Frankreich	Japan	Malaysia	Polen	Serbien	Südafrika	Türkei
Ägypten	China	Großbritannien	Kanada	Marokko	Portugal	Singapur	Südkorea	Ungarn
Algerien	Dänemark	Guatemala	Kolumbien	Mexiko	Rumänien	Slowakei	Taiwan	USA
Argentinien	Ecuador	Indien	Kroatien	Niederlande	Russland	Slowenien	Thailand	VAE
Belgien	Finnland	Italien	Luxemburg	Peru	Schweiz	Spanien	Tschechien	Vietnam

Donnerstag, 22. Juni 2023, 9.00 bis 17.30 Uhr
IHK Stammhaus München, Max-Joseph-Str. 2

Programm und Anmeldung: www.cbbl-lawyers.de/events



Kontakt für Informationen und Rückfragen:

Dorothee Stumpf, LL.M., Leiterin der CBBL-Geschäftsstelle, stumpf@cbbl-lawyers.de oder +49 (0)7221 922 866 0

Editorial

CBBL Cross Border Business Lawyers



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die CBBL Cross Border Business Law AG, gegründet 2005, bietet Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie deren Beratern kompetente rechtliche Beratung im Wirtschaftsrecht weltweit in deutscher Sprache.

- Bei CBBL finden Sie in 61 Ländern deutschsprachige Rechtsanwälte, deren Tagesgeschäft die Beratung von Unternehmen aus den DACH-Staaten ist.
- Die Anwaltskanzleien von CBBL sind unabhängig, was einen unternehmerischen Beratungsansatz notwendig macht.
- Die Gründer von CBBL haben in jedem Land ein Auswahlverfahren durchgeführt und nach Einzelgesprächen vor Ort eine Kanzlei ausgewählt.
- Die Internetplattform www.cbbl-lawyers.de bietet praxisorientiert ausgearbeitete und in deutscher Sprache verfasste Informationen zum Recht der 61 Länder.

Sie finden bei CBBL also wertvolle Informationen und hervorragende Ansprechpartner im Ausland.

Einmal im Jahr veranstaltet die CBBL AG eine Konferenz in Deutschland, um die CBBL-Partneranwälte mit Unternehmen und Beratern aus der DACH-Region zusammenzubringen.

Zu unserer diesjährigen CBBL-Konferenz zum Thema „Verhandlungsführung in Nord- und Lateinamerika, Asien, Nordafrika sowie im Nahen Osten“ laden wir Sie am 22. Juni 2023 herzlich nach München ein.

Das Programm und nähere Informationen finden Sie [hier](#).

Wir freuen uns, in dieser Ausgabe von CrossingBorders einige interessante Artikel unserer CBBL-Partneranwälte zu den Themen unserer Jahreskonferenz präsentieren zu dürfen, und hoffen, Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, interessante Perspektiven bei der Entwicklung Ihrer Auslandsaktivitäten bieten zu können.

Emil Epp, Rechtsanwalt
Vorstand CBBL Cross Border Business Law AG

Frankreich: Verhandlungsführung

Worauf französische Geschäftspartner Wert legen

Von Emil Epp, Aurélia Heim und Marianne Grange



Deutsche Arbeitgeber nehmen das detaillierte und manchmal gar kleinliche Verhandeln des französischen Arbeitnehmers häufig als Ausweis mangelnden Vertrauens wahr. Für französische Arbeitnehmer ist es eher ein Zeichen von Interesse.

Man kommt zur Sache „entre la poire et le fromage“, also zwischen dem Dessert und dem Käse, so sagt man umgangssprachlich bei unseren französischen Nachbarn und meint damit: Man fällt nicht mit der Tür ins Haus. Zeit, Anstand, Charme, Respekt, Höflichkeit sind in einem Land mit königlicher Vergangenheit allseits geschätzte Tugenden. Die Auswahl des passenden Weins, die Kenntnis des richtigen Champagners sowie eine galante

Großzügigkeit bei der Einladung zum Essen können bei unseren französischen Freunden zur ausschlaggebenden Balance beitragen, die zum positiven Abschluss einer Verhandlung führt.

Die Bedeutung von Geschäftsessen in Frankreich ist allgemein bekannt. Aber wie führt man dort Verhandlungen mit Arbeitnehmern, vor Gericht, bei Unternehmenskäufen?

Verhandlungen mit Arbeitnehmern in Frankreich

Angabe von Fremdsprachenkenntnissen bei Bewerbungen

Franzosen haben zu Recht den Ruf, nicht besonders gut in Fremdsprachen zu sein. Der Frontalunterricht in den Schulen beflügelt die für das Erlernen einer Sprache benötigte Kommunikation nicht. Fehlerkultur und die Erfahrung, aus Fehlern lernen zu

können, sind im französischen Schulsystem weitgehend inexistent. Das Zugeben des in Deutschland sogenannten Denkfehlers ist für Franzosen nur schwer erträglich, das Ansprechen von Denkfehlern unmöglich. Im Land von Descartes' „Je pense, donc je suis“ („Ich denke, also bin ich“) hat der Denkfehler keinen Platz, der Fehler nur wenig. Fehlende Kenntnisse, auch von Sprachen, werden gut kaschiert, ungern zugegeben.

Die Angabe von Sprachkenntnissen bei Lebensläufen sollte deshalb mit dem nötigen Misstrauen beäugt und mit hinreichender Sorgfalt im Gespräch überprüft werden. Aber bitte: „Don't rub it in!“ Wenn Sie merken, dass Bewerber oder Bewerberinnen über weniger Sprachkenntnisse verfügen, als sie angegeben haben, sollten Sie das nicht deutlich thematisieren. Auch Gesichtswahrung gehört zu den Umgangsformen. Die Klarheit der Erkenntnis muss nicht immer klar ausgesprochen werden. Die allseits verteidigte deutsche Ehrlichkeit sollte ihre Grenze an der in Frankreich hochgehaltenen Tugend der Höflichkeit finden, was dazu führt, dass allgemein bekannte unangenehme Tatsachen charmant angedeutet werden können, ohne hart ausgesprochen werden zu müssen.

Verhandlung mit Arbeitnehmern bei der Einstellung

Der französische Arbeitnehmer nimmt sich gerne Zeit zum Nachdenken und prüft das ihm gemachte Angebot bis ins kleinste Detail, bevor er seine Entscheidung trifft. Er ist dabei auch gerne etwas pingelig. An dieser Stelle kommt es oft zu Missverständnissen, zumal viele die Deutschen

für die generell penibleren Menschen halten.

Deutsche Arbeitgeber nehmen das detaillierte und manchmal gar kleinliche Verhandeln des französischen Arbeitnehmers häufig als Ausweis mangelnden Vertrauens wahr. Für französische Arbeitnehmer bzw. Bewerber ist es eher ein Zeichen von Interesse. Vom Arbeitgeber sollten daher am besten mehrere Treffen bzw. Gesprächstermine eingeplant werden, bevor es mit dem französischen Arbeitnehmer zu einer Einigung kommt. Der Arbeitgeber sollte dabei die Dinge nicht überstürzen. Effizienz ist in Frankreich nicht das höchste Anliegen. Der französische Arbeitnehmer erwartet, dass man sich Zeit nimmt für die Verhandlungen. Aufgrund seines kulturellen Hintergrunds mag er Verhandlungen und lebhafte Diskussionen und sieht sie als sportliche Auseinandersetzung. Tendenziell stellt er zu Beginn sehr hohe Forderungen und lässt den Arbeitgeber im Spiel der Kräfte bewusst spüren, dass seine Verhandlungsbereitschaft Grenzen hat. Bewusst an den Tag gelegte Souveränität von Seiten des Arbeitgebers ist hier die richtige Haltung. Überraschung oder Bedenken aufgrund dieser für deutsche Verhältnisse etwas ungewöhnlichen Vorgehensweise sollten innerlich ignoriert und nach außen nicht gezeigt werden.

Ein französischer Bewerber, der sehr selbstbewusst und mit hohen Forderungen in eine Verhandlung einsteigt, erwartet in Wirklichkeit nicht, dass seine Forderungen nahezu unverändert erfüllt werden. Er erwartet vielmehr, dass sein Verhandlungspartner souverän dagegen argumentiert. Daher sollte die nötige Zeit, um Positi-

onen und Argumente untereinander auszutauschen, mit eingeplant werden. Auf diese Weise kann der Weg der gegenseitigen Annäherung mit Gelassenheit gegangen werden.

Macht der Arbeitgeber das erste Angebot, sollte er die Verhandlungstaktik einer solchen gegenseitigen Annäherung im Blick haben und sich genügend Spielraum lassen, um sein Angebot zu verbessern. Ein französischer Arbeitnehmer wird ein erstes Angebot aus Prinzip nicht annehmen, auch wenn es seinen Vorstellungen entspricht. Eine Angebotsannahme, ohne zuvor verhandelt zu haben, würde der Arbeitnehmer als Misserfolg empfinden.

„Der französische Arbeitnehmer erwartet, dass man sich Zeit nimmt für die Verhandlungen.“

Bei Verhandlungen darf man gegenüber französischen Bewerbern durchaus Komplimente einfließen lassen. Der französische Arbeitnehmer schätzt es sehr, wenn er spürt, dass seine bisherigen beruflichen Erfolge im Hinblick auf Verantwortlichkeiten, durchgeführte Projekte etc. und auch sein Land in puncto Gastronomie, Geschichte, Landschaften usw. gewürdigt werden. Die Bereitschaft, nachzugeben, wächst, wenn Leistungen ausdrücklich gewürdigt werden.

Eitelkeit hat in Frankreich nicht den für Deutsche gewohnten negativen Touch, Sachlichkeit nicht den in Deutschland unbestreitbaren Stellen-

wert, so dass französische Arbeitnehmer das Herausstellen persönlicher Erfolge als Wertschätzung empfinden. Dagegen ist Unterwürfigkeit in einem Land wie Frankreich, wo der Stolz („fierté“) sehr gewürdigt wird, nicht geschätzt und von daher im gegenseitigen Kontakt immer zu vermeiden.

Statussymbole

Franzosen haben in der Regel eine hohe Meinung von ihrer eigenen Landeskultur, aber auch von sich selbst. Dies ist vor allem dann zu berücksichtigen, wenn über Aspekte verhandelt wird, die der französische Arbeitnehmer mit seinem persönlichen Status im Unternehmen oder in der Gesellschaft im Allgemeinen verbindet. So werden häufig Gehaltsbestandteile verlangt, die der Arbeitnehmer mit sozialen Markern verbindet, wie zum Beispiel die Bereitstellung eines Dienstwagens einer gehobenen Klasse, eine unlimitierte Kreditkarte für Geschäftszwecke oder ein Status als Führungskraft („cadre“) mit einem hochtrabenden Titel.

Der Arbeitgeber sollte nicht zögern, überzogene Forderungen klar abzulehnen und im Gegenzug andere Vorzüge anzubieten. Eine vorteilhafte Erstattung von Spesen auf Beleg ist bei den an gute Essenskultur gewöhnten Franzosen immer willkommen, attraktive Krankenzusatzversicherungen oder Rentenzusatzversicherungen sind in einer Kultur der ständig diskutierten ungewissen Zukunft angenehme Zusatzleistungen, die sehr geschätzt werden. Allerdings kann das Bereitstellen von Dienstwagen deutscher Automobilhersteller des gehobenen Segments im Land von Citroën, Renault und Peugeot zu einer Grundhaltung sei-

tens des französischen Arbeitnehmers führen, die zur eigenen Selbstüberschätzung einlädt und künftige Konflikte in sich birgt.

Die in Deutschland vorherrschende Kultur des im Vergleich bescheidenen Essens und des repräsentativen Dienstwagens kann in Frankreich erfolgreich – und für Mitarbeiter motivierend – durch einen bescheideneren Dienstwagen und repräsentatives Essen ersetzt werden.

Le Patron

In jedem Restaurant gibt es in Frankreich einen Chef, in jedem Unternehmen einen Patron.

In Deutschland kann der Unternehmensführer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hinter sich scharen, wenn er erklärt, warum er was tut. In Frankreich wird er hingegen die Gefolgschaft verlieren, wenn er zu viel erklärt. Der Patron weiß, wie es geht, und ist nicht erklärungspflichtig. Wozu bräuchte man ansonsten den Patron!

Bei Konflikten muss der Patron ein Machtwort sprechen können und dem Arbeitnehmer klare Grenzen setzen. Hier sind deutliche Ansagen in einem Land der ansonsten indirekten, diskreten Kommunikation wie in Frankreich notwendig. Darüber hinaus wird hier zu große Nachgiebigkeit tendenziell als Schwäche ausgelegt und führt häufig zu noch weitgehenderen Forderungen.

Konfliktsituationen mit klaren, sehr kontroversen Ansagen können französische Arbeitnehmer relativ gut verdauen. Wo man in Deutschland nach gewissen Konflikten die Trennung nicht mehr vermeiden kann, ist in

Frankreich ein positiver Neustart immer wieder möglich. Dies ist eine sehr vorteilhafte Seite der in Frankreich sehr ausgeprägten Streitkultur mit der Neigung zum konfliktorientierten Diskurs.

Verhandlung bei beabsichtigter Trennung von Arbeitnehmern – Vorsicht bei schriftlichen Angeboten

In Deutschland hat man allgemein eine Verhandlungstechnik, bei der das Angebot relativ nah am gewollten Ziel liegt. Bei einer beabsichtigten Trennung von Arbeitnehmern führt diese integrative Verhandlungsweise zum Angebot von Gesamtpaketen, die in der Regel für französische Verhältnisse sehr komfortable Erstangebote darstellen. Auch hier gilt, dass der französische Arbeitnehmer das Paket ohne sportliche Verhandlung nicht annehmen wird. Für im deutschen Kulturkreis beheimatete Arbeitgeber erscheinen die Forderungen des französischen Arbeitnehmers häufig abstrus und völlig unverständlich. So steigt auch hier der im französischen Kulturkreis aufgewachsene Arbeitnehmer in Extrempositionen ein und erwartet nicht, dass er bekommt, was er verlangt.

Achtung: Alle vom Arbeitgeber direkt gegenüber dem Arbeitnehmer in schriftlicher Form zugesagten Bedingungen werden bei Vorlage vor den Gerichten auch zugestanden. Die Gerichte gehen davon aus, dass ein Arbeitgeber nichts anbietet, was er nicht schuldet. Deshalb werden die Verhandlungen de facto über Anwälte geführt.

Verhandlungen zwischen Anwälten sind vertraulich. Anwälte dürfen vom Anwalt der Gegenseite erhaltene Sch-

reiben nicht an das Gericht und an den eigenen Mandanten weiterleiten. Dies führt dazu, dass Verhandlungen bei angestrebter Trennung von Arbeitnehmern oder Geschäftsführern fast ausschließlich über Anwälte abgewickelt werden. Die Vertraulichkeit endet erst, wenn der Vergleich erzielt ist. Dies ermöglicht, den Annäherungsprozess zwischen den Parteien konstruktiv durchzuführen.

Gerichtsverhandlungen und Mediation vor Gerichten in Frankreich

Gerichtsverfahren sind in Frankreich häufig langwierig und risikobehaftet. Die Handelsgerichte sind außerhalb des Elsass und des Département Moselle nur mit Laienrichtern besetzt. Bei den Arbeitsgerichten entscheiden vier Laienrichter, die in der Regel keine juristische Ausbildung genossen haben. Zwei Richter vertreten den Arbeitgeber, zwei den Arbeitnehmer, allerdings sind alle vier Richter Arbeitnehmer.

Die Begründung der Urteile ist oft knapp, kaum motiviert und nur begrenzt mit rechtlichen Ausführungen belegt. Der Ausgang der Prozesse ist also insgesamt schwer vorhersehbar, das Interesse an einer vergleichsweisen Beilegung der Konflikte steigt damit.

Während im deutschen Zivilprozess grundsätzlich jede Gerichtsverhandlung mit einer Güteverhandlung vor dem Richter beginnt und der Richter auch im Übrigen angehalten ist, zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens eine gütliche Einigung, also einen Vergleich, zu suchen, ist dies im französischen Gerichtsverfahren nur die Ausnahme.

Ist ein deutscher Richter in der Regel auf die mündliche Verhandlung – und somit auch auf Vergleichsverhandlungen – inhaltlich gründlich vorbereitet und hat die Schriftsätze der Parteien gelesen und sich eine vorläufige Meinung gebildet, kann man hingegen bei einem französischen Gericht nicht davon ausgehen, dass der Richter sich vor dem ersten mündlichen Termin mit der Angelegenheit näher vertraut gemacht hat. Insofern kommt in Frankreich insbesondere in Zivilverfahren und vor Arbeitsgerichten dem mündlichen Vortrag und dem Plädoyer des Anwalts eine wesentlich höhere Bedeutung zu, als dies in Deutschland der Fall ist. Es wird also noch richtig plädiert. Nur in arbeitsgerichtlichen Verfahren gibt es eine dem Gerichtsverfahren generell vorgeschaltete Schlichtung („conciliation“).

„Die Begründung der Urteile ist oft knapp, kaum motiviert und nur begrenzt mit rechtlichen Ausführungen belegt.“

Dennoch ist auch in Frankreich eine sogenannte Mediation vor Gericht nicht ausgeschlossen, allerdings in anderer Form als in Deutschland: Der Richter wird den Parteien keine eigenen Vergleichsvorschläge unterbreiten oder entsprechende Vorschläge der Parteien diskutieren. Falls ein Gericht in einem Rechtsstreit jedoch der Auffassung ist, dass dieser Streit im Rahmen einer Mediation besser gelöst werden könnte, kann es die Parteien zu jedem Moment des Verfahrens per gerichtlichem Beschluss dazu auffor-

dern, vor einem – manchmal sogar vom Gericht ausgewählten – Mediator in die Mediation einzutreten.

Die Parteien versuchen dann unter Beistand von Anwälten und unter Leitung des Mediators, eine Lösung der Konflikte zu finden. Der Mediator nimmt aber nicht die im deutschen Verfahren vom Gericht praktizierte aktive Rolle bei der Vergleichsfindung ein.

Ist dieser Mediationsprozess erfolgreich, bestätigt das Gericht die zwischen den Parteien abschließend erzielte Mediationsvereinbarung und beendet damit das Verfahren vor dem staatlichen Gericht (Wegfall der Rechtshängigkeit). Im Fall des Scheiterns der Mediation wird das Gerichtsverfahren hingegen unverzüglich wieder aufgenommen.

Ein solches Mediationsverfahren blieb in Frankreich lange Zeit eine seltene Ausnahme. Um die Gerichte zu entlasten, tritt das Mediationsverfahren seit einigen Jahren allerdings immer häufiger in Erscheinung. Auch hier zeigt sich, dass in Frankreich eher eine Streitkultur als eine Konsenskultur herrscht.

Verhandlungen beim Unternehmenskauf

Beim Verkauf eines Unternehmens wird häufig das Lebenswerk einer oder mehrerer Personen an einen Dritten weitergegeben. Für Anwälte ist die Begleitung ein tägliches Geschäft, für die Verkäufer oft ein einmaliges, sehr emotional belastetes Ereignis. Emotionen und kulturelles Umfeld spielen also eine besondere Rolle.

Persönlicher Kontakt steht in der französischen Kultur über rein sachlicher Analyse. Deshalb sollte gleich zu Beginn der Verhandlungen in jedem Fall der persönliche Kontakt im Vordergrund stehen, um Vertrauen aufzubauen. Dafür muss insbesondere in Frankreich Zeit investiert werden, wobei man sich nicht scheuen darf, persönlichen Austausch zu betreiben, beispielsweise sich nach der Familie des französischen Verhandlungspartners zu erkundigen und auch von sich selbst Persönliches preiszugeben. Oftmals spricht man sich mit Vornamen an, während man sich siezt, aber Anreden wie „Monsieur“ und „Madame“ weglässt.

Dieser persönliche Kontakt sollte durch alle Etappen der Transaktion hindurch gepflegt werden, verbunden mit der notwendigen Höflichkeit, da sie in Frankreich eine hochgeschätzte Tugend darstellt. Höflichkeit („courtoisie“) kommt von „Hof“, dem Königshof. Respekt vor der Leistung des anderen, Vermeidung von persönlichen Affronts, Aufbau von Vertrauen sind zentrale Anliegen. Schon bei der Due Diligence sollte nach erster Analyse des Datenraums, wenn möglich, ein persönliches Treffen arrangiert werden, um durch detailliertes Fragestellen potentiell aufkommendes Missvertrauen abzubauen.

Zur Überwindung von schwierigen Situationen oder zur Beilegung von konfliktträchtigen Punkten hilft in der Regel ein gemeinsames Essen. Auch hier steht gesuchter direkter Kontakt vor allzu gewollter Effizienz, persönlicher Austausch vor sachlicher Analyse. Dafür ist ausreichend Zeit einzuplanen – zu enge Reisepläne sind kontraproduktiv und führen zu

unnötigen Spannungen. Die Auswahl des Restaurants sowie die Wahl von Speisen und Getränken sollte so sein, dass sich das Gegenüber wertgeschätzt fühlt. Sollte die Zeit zum Restaurant nicht reichen, kann man in Frankreich und insbesondere in Paris sogenannte Plateau Repas bestellen. Hierbei handelt es sich um komplette Menüs, die angenehm verpackt und kalt serviert werden.

Solche deutschen Geschäftsessen, die innerhalb 30 Minuten und mit einem Sandwich erledigt werden, entsprechen nicht den französischen Gepflogenheiten, wo man sich fragt, warum man arbeitet, wenn man keine Zeit zum Essen hat.

Kommt es zu einem erfolgreichen Abschluss einer Transaktion, kann ein gekühlter Champagner serviert werden und das Gespräch zu einem positiven Abschluss bringen.

Pünktlichkeit ist in Frankreich nicht die höchste Tugend. In Paris sind Verspätungen auch bis zu einer Stunde keine Ausnahme, da dies die dortige Verkehrssituation mit sich bringt. In keinem Fall ist eine Verspätung als mangelnder Respekt zu interpretieren.

Ein wesentlicher Punkt bei einem Unternehmenskauf ist der Kaufpreis. Ein deutscher Käufer ist es gewohnt, sein Erstangebot sehr nahe an dem von ihm gewünschten Endpreis anzusiedeln. Der französische Verkäufer hingegen fährt die oben schon geschilderte Strategie der Verhandlung: Er möchte sich den größtmöglichen Verhandlungsspielraum offenhalten, so dass die von ihm gegenüber dem Käufer abgegebenen Preisvorstellungen vielmehr Extrempositionen wiedergeben, die

jedoch nicht den Preis reflektieren, der tatsächlich gewünscht ist.

Ein hilfreicher Hinweis ist: Der französische Geschäftsführer des Zielunternehmens, der das Unternehmen eventuell maßgeblich mit aufgebaut, vielleicht sogar gegründet hat, wird es als Affront auffassen, wenn der deutsche Käufer ihm schon bei den Vertragsverhandlungen erklären möchte, wie man sein Unternehmen hätte besser führen können.

Denken Sie immer daran, dass in Frankreich Ehrlichkeit und Offenheit ihre Grenzen haben zugunsten von persönlichem Respekt und der – dort allseits gepflegten und in der Schule bewusst gelehrt – Höflichkeit. ←



Emil Epp

EPP Rechtsanwälte Avocats,
Strasbourg
Gründer der Kanzlei,
Rechtsanwalt
epp@cdbl-lawyers.de
<https://rechtsanwalt.fr>



Aurélia Heim

EPP Rechtsanwälte Avocats,
Strasbourg
Avocat au Barreau de Strasbourg
(Arbeitsrecht)
heim@cdbl-lawyers.de
<https://rechtsanwalt.fr>



Marianne Grange

EPP Rechtsanwälte Avocats, Paris
Avocat au Barreau de Paris
(Gesellschaftsrecht,
Unternehmenskauf, M&A)
grange@cdbl-lawyers.de
<https://rechtsanwalt.fr>

Spanien und Portugal: Interkulturelle Herausforderungen

Erfahrene Anwälte vor Ort helfen

Von Janis Amort und Tânia Pinheiro



Ist ein gewisses Grundvertrauen und „Feeling“ zwischen den Parteien geschaffen, können Probleme anschließend direkt und unvermittelt angesprochen werden – Spanier wissen dies im Laufe einer Verhandlung durchaus zu schätzen.

Spanien

„Sehr geehrter Herr Rechtsanwalt, bitte fragen Sie, ob es in Galizien auch von unten regnet.“ Mit diesem Satz verärgerte ein österreichischer Dienstleister seinen nordspanischen Verhandlungspartner, der ihm gegenüber offenbar zu viel vom Regen in Galizien gesprochen hatte, derart stark, dass die Verhandlungen noch am gleichen Tag abgebrochen wurden. Zwei Wochen später jedoch saßen alle wieder einträchtig zusammen und kamen zu dem gewünschten Abschluss.

Um solche Situationen zu vermeiden, braucht es selbstverständlich ein wenig Fingerspitzengefühl und Verständnis für die spanische Mentalität.

Was viele Menschen im nordeuropäischen Kulturkreis nicht wissen, da sie beim Stichwort Spanien möglicherweise vor allem an Sommer, Sonne und Entspannung denken: Die Spanier gelten im Vergleich zu anderen südeuropäischen Ländern als die „Preußen des Mittelmeeres“. Insbesondere im Zusammenspiel mit Behörden legen sie großen Wert auf das Einhalten formaler Abläufe und wird die Vorlage sämtlicher notwendiger Formulare und Unterlagen penibel beachtet bzw. eingefordert. Dies kann vor allem im Vorfeld geschäftlicher Aktivitäten innerhalb Spaniens wichtig werden, um bei der späteren Umsetzung keine wertvolle Zeit zu verlieren. Als wichtigstes Beispiel in diesem Zusammenhang ist wohl die Beantra-

gung einer spanischen Steuernummer zu nennen, deren Vorliegen sowohl für Privatpersonen als auch für Unternehmen in Spanien für nahezu sämtliche Aktivitäten unabdingbar ist – gleichzeitig sind die ausschließlich online zu buchenden Präsenztermine für die Erledigung entsprechender Geschäftsvorgänge Mangelware.

Auch im Rahmen von Verhandlungen legen Spanier – zumindest zu Beginn – sehr großen Wert darauf, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen und sich gegenseitig kennenzulernen, was vielen nordeuropäischen Verhandlungspartnern mitunter einfach zu lange dauert, jedoch für die spanische Seite im Hinblick auf wichtige Verhandlungen nicht wegzudenken ist.

Insbesondere deutsche Verhandlungspartner sorgen aufgrund ihrer direkten Art („Zeit ist Geld“) schnell für Schreckmomente, die der spanische Verhandlungspartner nur schwer einordnen kann. Zwar lernen die Spanier im Laufe der Verhandlungen diese Direktheit bisweilen sogar zu schätzen – solange jedoch noch kein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden konnte, stört eine solche Unverblümtheit die Gespräche. Zu Beginn von Verhandlungsgesprächen sollten sich deutsche sowie generell Verhandlungspartner der DACH-Region daher am besten auf ein „leichtes Geplänkel“ einstellen (und sich darauf auch einlassen!), bevor man sich den eigentlichen Sachthemen zuwendet.

Das Thema Zeit ist allgemein ein wichtiger Faktor. Vor allem bei Präsenzbesprechungen sollte genügend zeitlicher Spielraum eingeplant werden. Die Ankündigung gleich zu Beginn, dass alles sehr eilig sei und man „in zwei Stunden bereits wieder zum Flughafen müsse“, wäre zum Beispiel eine Garantie dafür, das spanische Gegenüber vor den Kopf zu stoßen – mit einem entsprechend frostigen Verhandlungsverlauf. Auch ein gemeinsames Mittag- oder Abendessen im Anschluss an eine Besprechung ist in Spanien fester Bestandteil von Verhandlungsgesprächen. Gerade hier wird die Basis des Vertrauensverhältnisses für die weitere Zusammenarbeit gelegt, und es wäre nicht das erste Mal, dass man sich schlussendlich beim Nachtsch handelseinig wird.

Während der Verhandlung selbst sollte man dem Drang widerstehen, sich unmittelbar und ausschließlich auf die der eigenen Meinung nach wichtigsten Problempunkte zu stürzen. Dies könnte – besonders wenn eben noch keine

Vertrauensbeziehung besteht – leicht zu einer Abwehrreaktion und Blockadehaltung führen, so dass die Verhandlungen rasch in einer Sackgasse feststecken, bevor sie richtig begonnen haben. Von Vorteil ist hier, die problematischen Punkte zwar kurz anzusprechen, um auf der spanischen Seite ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dann aber zunächst Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten, zum Beispiel unter Verweis auf Vertragsklauseln oder Vertragsbedingungen, mit denen man einverstanden ist. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Kompromisse vorzuschlagen, auf die man sich relativ leicht einlassen kann, um eine positive Grundstimmung zu erzeugen, bevor man sich den „dicken Brocken“ zuwendet. Auf diese „großzügige“ Haltung beziehungsweise Kompromissbereitschaft kann später auch verwiesen werden, um zu zeigen, dass man der anderen Seite bereits in einigen Punkten entgegengekommen ist.

Ist ein gewisses Grundvertrauen und „Feeling“ zwischen den Parteien geschaffen, können Probleme anschließend direkt und unvermittelt angesprochen werden. Wie gesagt, wissen Spanier eine solche Vorgehensweise im Laufe einer Verhandlung durchaus zu schätzen.

Der Ablauf einer Transaktion wird auf deutscher Seite in der Regel bereits vor den eigentlichen Verhandlungen sehr detailliert strukturiert, vor allem was den zeitlichen Ablauf anbelangt. Auch das wird von Spaniern üblicherweise nicht negativ bewertet, da man selbst zeitlich „unverfänglicher“ plant und keine Einwände hat, wenn der Vertragspartner hierbei einige Parameter vorgibt. Das Einhalten solcher Pläne sollte jedoch nicht sklavisch eingefordert

werden: Spanier sind – und an dieser Stelle werden sie auf deutscher Seite oft hoffnungslos unterschätzt – wahre Meister der Improvisation. Selbst wenn es an einer Stelle einmal „hakt“ und etwas länger dauert, so verstehen es die Spanier, diesen Zeitverlust an anderer Stelle ganz sicher wieder aufzuholen. Hier sollte man zwar nachfassen, jedoch nicht nervös werden und den spanischen Vertragspartnern vertrauen.

Gerade diese geschilderten – und vermeintlich großen – Gegensätze sind unserer Erfahrung nach ein Schlüssel zum Erfolg: Deutsche und Spanier ergänzen sich in der Zusammenarbeit wunderbar, so dass etwaige (oder auch nur vermutete) Schwächen auf beiden Seiten leicht ausgeglichen werden können.

Zuletzt muss auf eine Besonderheit hingewiesen werden: In Spanien ist der Monat August nach wie vor der traditionelle Ferienmonat, in dem das ganze Land nahezu stillsteht (unter anderem haben auch die spanischen Gerichte in diesem Zeitraum gesetzlich geregelte Ferien und sind geschlossen). Soll also eine Transaktion oder ein Geschäft im Sommer abgeschlossen werden, so ist darauf zu achten, das Closing nicht für den August einzuplanen – entweder man schafft es noch im Juli oder man sollte besser gleich den September ins Auge fassen.

Portugal

Auch in Portugal bestehen kulturelle Faktoren, die bei Verhandlungen berücksichtigt werden sollten. Hierbei spielt beispielsweise eine wichtige Rolle, ob jede Partei von einem Anwalt

vertreten wird. Ist dies der Fall, findet die erste Besprechung in der Regel in der Kanzlei des dienstältesten Anwalts statt.

Immer wieder von Bedeutung ist in Portugal darüber hinaus die Frage, welchen Zivilstand die involvierten Parteien aufweisen. Ist der Investor bzw. Mandant verheiratet, muss man wissen, welcher eheliche Güterstand vorherrscht: Im Güterstand der Gütergemeinschaft und der Errungenschaftsgemeinschaft kann der Ehegatte eines Verhandlungspartners aufgefordert werden, sich im Rahmen der Geschäftsverhandlungen zu beteiligen und eventuell eine Zustimmung zu erteilen, um ein Geschäft zu genehmigen. Verkauft ein Gesellschafter beispielsweise Anteile an einem Unternehmen, kann es passieren, dass der Ehepartner aufgefordert wird, den Vertrag mitzuunterschreiben oder diesen zu genehmigen, damit der Vertrag rechtskräftig wird.

Bei Immobilientransaktionen muss, unabhängig davon, ob der Ehepartner aktiver Käufer oder Verkäufer ist, in bestimmten Fällen gleichwohl auch eine portugiesische Steuernummer für den Ehepartner beantragt werden, um die Grunderwerbsteuer entrichten zu können. Dies frühzeitig in die Planung miteinzubeziehen ist sehr wichtig. Die Grunderwerbsteuer wird vor der eigentlichen Beurkundung des Immobilienerwerbs entrichtet. Nicht selten kommt es kurz vor der Beurkundung noch zu Schwierigkeiten, da der erforderliche Nachweis des Finanzamts fehlt, dass die Grunderwerbsteuer entrichtet worden ist.

Bei Immobiliengeschäften ist des Weiteren zu beachten, dass der vereinbar-

te Kaufpreis nicht auf das Bankkonto des Notars überwiesen wird. Der Notar beurkundet lediglich den Kauf, prüft die Unterlagen und wird in der Urkunde aufnehmen, wie die Zahlung des Kaufpreises erfolgt ist. In der Regel wird der Kaufpreis in Portugal per Bankscheck bezahlt. Der Notar vermerkt auf der Urkunde die Schecknummer und gibt das Herkunfts- und das Bestimmungskonto an. Da das Geld jedoch nicht über das Konto des Notars geht, erfordert dies eine besondere Sorgfalt und einen Mehraufwand an Organisation vor der Ausfertigung der öffentlichen Urkunde. Eine Banküberweisung wiederum birgt Risiken, da die Eintragung des Erwerbs der Immobilie durch den Notar mit der Unterzeichnung der Urkunde beantragt wird.

Es kann sein, dass die Immobilie mit einer Hypothek belastet ist. Das steht der Fortführung des Geschäfts aber nicht entgegen. Am Tag der Unterzeichnung der öffentlichen Urkunde sind alle Beteiligten anwesend, und mit der zuvor ausgestellten Löschungsbewilligung der Hypothek kann der Notar gewährleisten, dass die Hypothek gelöscht wird, und auf diese Weise sicherstellen, dass der nachfolgende Verkauf frei von Lasten und Bürgschaften erfolgt. Es muss also nicht gleich ein Dealbreaker sein, wenn eine eingetragene Sicherheit die Immobilie belastet.

Allgemein gilt auch in Portugal, dass Verträge in deutscher oder englischer Sprache und in der Landessprache (Portugiesisch) abgefasst werden sollten. Häufig wird im Vertragsdokument bestimmt, dass bei Diskrepanz die Version, die nicht in der Landessprache verfasst ist (also zum Beispiel

die deutsche oder englische Version), maßgeblich ist. Jedoch muss die portugiesische Fassung bei den Ämtern in Portugal eingereicht werden und ist somit in der Praxis maßgeblich. Es sollte also sichergestellt werden, dass die portugiesische Textfassung mit der nicht in der Landessprache verfassten Fassung übereinstimmt.

Fazit

Uns als Anwälte, die sich in mehreren Rechtsordnungen bewegen und beide Mentalitäten – Portugal und Spanien auf der einen Seite sowie die Länder der DACH-Region auf der anderen Seite – kennen, kommt eine besondere Vermittlerrolle zu, die über die reine Rechtsberatung hinausgeht. Zwar hat die Häufigkeit von Präsenzbesprechungen durch die Pandemie abgenommen, zum Aufbau eines langfristigen Vertrauensverhältnisses sind diese jedoch nach wie vor unabdingbar. Auch eine immer effizientere künstliche Intelligenz wird dabei absehbar keinen Ersatz schaffen, so dass der persönliche Austausch unter den Kulturen weiterhin erhalten bleiben wird. ←



Janis Amort

Monereo Meyer Abogados,
Madrid
Abogado & Rechtsanwalt
amort@cdbl-lawyers.de
www.mmmm.es



Tânia Pinheiro

Monereo Meyer Advogados,
Lissabon
Advogada
pinheiro@cdbl-lawyers.de
www.mmmm.pt

Serbien: Wichtig ist der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses

Versprechen sollten zum frühesten Zeitpunkt auch juristisch überprüft werden

Von Ljubica Tomić

Bei Verhandlungen mit serbischen Partnern sollte man sich Zeit lassen, Akzeptanz und Anerkennung für die serbische Seite finden, diese zum Ausdruck bringen sowie aktives Interesse am Land, an der Geschichte sowie an den Menschen zeigen. Kenntnisse der serbischen Sprache sind beim deutschsprachigen Verhandlungspartner und in der Verhandlungsführung allerdings nicht von Bedeutung, vielmehr die vorgenannten Aspekte und der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses. Dazu gehören persönliche Anwesenheit, Gespräche und gemeinsames Essen, wofür man sich auch genügend Zeit nehmen sollte.

„Ein Hinweis auf die Notwendigkeit der juristischen und steuerrechtlichen Unterstützung sollte dem serbischen Partner rechtzeitig signalisiert werden.“

Bei Unternehmenskäufen ist zu berücksichtigen, dass der serbische Partner in der Due-Diligence-Phase davon ausgehen wird, dass alle im

Data Room nicht vorhandenen Unterlagen, die in Ämtern zugänglich sind (Katasterunterlagen, Handelsregisterauszüge etc.), vom Käufer selbst zu besorgen sind. Dies kann zu unvorhergesehenem Kosten- und Zeitaufwand aufseiten des Käufers führen. Der serbische Verkäufer wird seinen Rechtsanwalt und Steuerberater oftmals erst relativ spät an den Verhandlungstisch holen. Das kann dazu führen, dass einige vorher abgestimmten Punkte doch noch erneut verhandelt werden müssen. Ein Hinweis auf die Notwendigkeit der juristischen und steuerrechtlichen Unterstützung sollte dem serbischen Partner rechtzeitig signalisiert werden.

Verhandlungen mit öffentlichen Entscheidungsträgern

Serbien ist wirtschaftlich auf ausländische Investitionen angewiesen und hat zahlreiche Fördermittelprogramme entwickelt, um attraktive Anreize für Investoren zu schaffen. Zudem sind serbische Entscheidungsträger staatlicher oder lokaler Verwaltungen in Verhandlungen sehr offen und investorenfreundlich – dies auch vor dem Hintergrund, dass sie dazu neigen, jeden Investor als eigenen politischen Erfolg zu interpretieren. Deshalb ist

zu beachten, dass die Versprechen, die von serbischen öffentlichen Entscheidungsträgern in der ersten Verhandlungsrunde gegeben werden, immer einer rechtlichen Prüfung durch den eigenen Anwalt unterzogen werden sollten. Nicht selten stehen Versprechungen im Raum, die rechtlich nicht haltbar sind, was in einer späteren Verhandlungsphase unausweichlich zutage treten wird. Der Rechtsrahmen und die damit verbundenen realen Möglichkeiten sollten daher in einer frühen Verhandlungsphase durch eigene Experten (Anwälte, Steuerberater) überprüft und in Erfahrung gebracht werden.

Ein unerwarteter Moment für deutsche Investoren wird sein, dass erfolgreiche Verhandlungen – auch wenn diese nur in einen vorläufigen Letter of Intent (LoI) münden – sofort in serbischen Medien publikgemacht werden. Nicht selten konnte ein Investor auf dem Weg zur LoI-Unterzeichnung, völlig unerwartet, die Stadt seines zukünftigen Standorts mit Plakaten über die Investition seines Unternehmens übersät sehen. Sollte eine solche Veröffentlichung nicht im Sinne des deutschen Verhandlungspartners sein, muss dies mit dem serbischen Partner in der ersten Verhandlungsrunde ausdrücklich vereinbart und schriftlich festgehalten werden, woran sich die



„Mini-Dubai:“ Belgrade Waterfront ist ein Stadterneuerungsprojekt der serbischen Regierung mit dem Ziel, das Stadtbild und die Wirtschaft Belgrads zu verbessern.

serbische Seite dann auch problemlos halten wird. Hier tritt ein unterschiedlicher Blick auf die Verhandlungen zutage, der die gesamte Verhandlungskultur der politischen Entscheidungsträger in Serbien widerspiegelt. Letztere gehen davon aus, dass es positiv ist, jeden einzelnen Verhandlungsschritt publikzumachen, soweit nichts anderes vereinbart ist.

Verhandlungsführung im Bereich Personal und Arbeitsrecht

Wegen der relativ niedrigen Lohnkosten ist Serbien von der arbeitsintensiven Industrie des deutschen Mittelstands als lukrativer Investitions- und

Produktionsstandort erkannt worden und gewinnt damit aktuell zunehmend an Bedeutung beim Rückzug der deutschen Unternehmen aus China nach Europa (Nearshoring). Bei Verhandlungen zu Gehaltsbeträgen mit serbischen Kandidaten sollte man jedoch berücksichtigen, dass in den Verhandlungen die Höhe des Gehalts immer als ein Nettobetrag verstanden werden wird. Nicht selten sind Verhandlungen in letzter Phase erfolglos geblieben, weil dieser Punkt nicht rechtzeitig besprochen und berücksichtigt worden ist. Denn: Die Lohnnebenkosten liegen in Serbien, je nach Gehaltshöhe, bei bis zu 61%.

Bei der Verhandlungsführung mit Personal sollte zudem berücksichtigt

werden, dass in Serbien grundsätzlich nicht damit zu rechnen ist, dass eine Bereitschaft zur Mobilität und Arbeit außerhalb der Hauptstadt Belgrad, von Novi Sad und eventuell von Städten wie Kragujevac und Niš besteht. Arbeitsintensive Industrie wird jedoch hauptsächlich außerhalb der Großstädte angesiedelt sein. Deshalb muss dieses Thema gegenüber hochqualifiziertem Personal als ein besonderer Verhandlungspunkt vorbereitet und mit Anreizen verbunden werden. Generell werden serbische Arbeitnehmer, neben Gehalt und Bonussystem, ebenso Wert auf Dienstwagen (deutsche Automobilmarken), flexible Arbeitszeiten, aber auch auf bezahlte Schulungen im Ausland (Deutschland) legen.

Verhandlungen – Rechtliche Relevanz nach serbischem Recht

Bei der Verhandlungsführung mit serbischen Partnern sollte man beachten, dass Verhandlungen nach serbischem Recht auch dann rechtliche Relevanz haben können, wenn der Vertragsabschluss ausbleibt. Zwar besteht der schuldrechtliche Grundsatz der Vertragsfreiheit, jedoch wurde die Verhandlungsfreiheit bereits im Jahr 1978 durch eine ausdrückliche Gesetznorm des serbischen Schuldgesetzes ergänzt, wonach unter bestimmten Voraussetzungen eine Haftung auf Schadensersatz wegen des Abbruchs von Verhandlungen begründet werden kann (Art. 30 des serbischen Gesetzes über vertragliche Schuldverhältnisse). Die Regel besagt, dass eine Partei, die Verhandlungen ohne die Absicht eines Vertragsabschlusses führt, für den Schaden haftet, der dadurch der anderen Partei entstanden ist. Weiterhin haftet für den Schadensersatz aber auch jene Partei, die zwar mit der Absicht eines Vertragsabschlusses Verhandlungen geführt hat, aber ohne gerechtfertigten Grund vom Vertragsabschluss absieht.

Aus diesem Grund ist es bei Verhandlungen geboten, Protokolle zu führen, in denen die Ausgangslage und der Ablauf der Verhandlungen sowie die Zielsetzung der Verhandlungspartner festgehalten werden. Obwohl der serbische Gesetzgeber den Anlass für ein solches Vorgehen gibt und obwohl dies der deutschen Vorgehensart entspricht, wird diese Vorgehensart in der serbischen Verhandlungskultur nicht leicht unterzubringen sein. Oft werden Protokolle von serbischen Partnern im Lauf der Verhandlungen ignoriert und

nicht unterschrieben werden. Ganz besonders ist dies der Fall in Verhandlungen mit staatlichen oder lokalen Behörden als öffentlichen Entscheidungsträgern. Gleichwohl sollte ein Protokoll aufgesetzt werden und zumindest an die andere Verhandlungspartei mit Einladung zu Kommentaren oder Zustimmung versendet werden. Die nicht unterzeichneten, aber per Mail versendeten Protokolle mit Einladung zu Kommentaren dienen gegebenenfalls auch als Beweise bei einer eventuellen Frage nach der Haftung auf Schadensersatz wegen Verhandlungsabbruchs. Selbstverständlich sollte einer solchen schriftlichen Korrespondenz immer ein mündliches, persönliches Verständigungsgespräch zu dem geplanten Vorgehen vorausgehen, denn das Vertrauen und die persönliche Anerkennung des serbischen Partners sind die Basis einer erfolgreichen Verhandlungsführung, die mit einem Vertragsabschluss gekrönt werden kann.

„Um die Auslegung des Vertrags nicht einem Gericht zu überlassen, das diese nach den Gesichtspunkten des serbischen Rechts vornehmen wird, ist die detaillierte zweisprachige Ausarbeitung des Vertrags mit Unterstützung eines Anwalts empfehlenswert.“

Selbst nach erfolgreichem Vertragsabschluss bleiben die Verhandlungen für die Vertragsauslegung beziehungsweise für die Ergänzung der Vertragslücken relevant. Sollten die Vertragsparteien die Vereinbarung zu den wesentlichen Punkten eines Vertrags erreicht haben und einige Nebenpunkte für spätere Verhandlungen offengelassen haben, wird der Vertrag nach serbischem Recht als abgeschlossen angesehen. Nebenpunkte oder Nebenabreden werden von den Gerichten unter Berücksichtigung der geführten Verhandlungen, der vereinbarten Umsetzung und der zwischen den Parteien praktizierten Gebräuchen bewertet werden (Art. 32.2 des Schuldgesetzes). Um die Auslegung des Vertrags nicht einem Gericht zu überlassen, das diese nach den Gesichtspunkten des serbischen Rechts vornehmen wird, ist die detaillierte zweisprachige Ausarbeitung des Vertrags mit Unterstützung eines Anwalts empfehlenswert, der sowohl die deutsche als auch die serbische Sprache beherrscht. Im Vertrag sollte dabei die Frage geregelt sein, was als wesentliche Vertragsinhalte und was als Nebenpunkte des Vertrags anzusehen ist. Zudem sollte festgelegt sein, wie der Vertrag gegebenenfalls inhaltlich im Hinblick auf diese Nebenpunkte ergänzt werden kann. ←



Ljubica Tomić
TSG Tomic Sindjelic Groza,
Belgrad
Advokat, Managing Partner
tomic@cbbl-lawyers.de
www.tsg.rs

MENA: Rücksicht auf soziokulturelle Hintergründe zahlt sich aus

Geduld und langfristige Perspektiven sind zielführend

Von Dr. Christian Steiner, Dr. Christian Ule und Sophie Greiner

Der Schritt in einen fremden Kulturraum wird oft von Vorurteilen und Stereotypen begleitet. Dabei kommt die Begegnung mit dem Anderen für denjenigen, der interkulturell sensibel ist, dem Vorhalten eines Spiegels gleich. Verhandlungspartner des Mittleren Ostens und Nordafrikas (MENA-Region) sind in mancher Hinsicht anders als wir. Aber auch wir sind anders als sie. Was jedoch lehrt uns der Blick hinter die Fassaden einer uns Europäern oftmals doch so unvertrauten Kulturregion für unser unternehmerisches Engagement südlich des Mittelmeers?

„Wie geht es Ihrer Familie?“ – Vertrauen als Grundlage guter Verhandlungen

In der MENA-Region („Middle East and North Africa“) spielt Vertrauen bei Verhandlungen eine entscheidende Rolle. Vertrauen ist die Basis für eine erfolgreiche und langfristige Geschäftsbeziehung. Daher ist es wichtig, dieses bereits aufzubauen, bevor mit Geschäftspartnern verhandelt wird.

Eine der ersten und wichtigsten Möglichkeiten hierzu, ist es, die lokale Kultur und ihre Geschäftspraktiken zu verstehen. In der MENA-Region ist



In arabischen Ländern sollte man sorgfältig vorbereitet sein, denn der Geschäftspartner ist es nicht unbedingt. Verhandlungen können sich daher über einen längeren Zeitraum hinziehen. Geduld und eine langfristige Perspektive sind daher unentbehrliche Voraussetzungen für erfolgreiche Verhandlungen.

es üblich, dass Geschäfte auf der Basis von persönlichen und vertrauensvollen Beziehungen abgeschlossen werden. Daher ist es von Vorteil, sich die Zeit zu nehmen, die Geschäftspartner besser kennenzulernen.

Ein erster Schritt ist die Sprache. Es erwartet niemand, dass ausländische Unternehmer den lokalen arabischen Dialekt sprechen oder sprechen ler-

nen. Allerdings kann es für ein erstes Lächeln bereits ausreichen, etwa die lokale Gruß- oder Dankesformel zu nutzen und damit kulturelle Offenheit und Toleranz zu demonstrieren.

Wichtig ist zudem ein gutes Verständnis der lokalen Werte und Traditionen. Respekt, Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit sind elementare Werte und sollten in Geschäftsbeziehungen berücksich-

tigt werden. Eine offene und ehrliche Kommunikation kann dazu beitragen, das Vertrauen zwischen den Partnern zu stärken.

In der MENA-Region sollte man sorgfältig auf solche Gespräche vorbereitet sein, denn der Geschäftspartner ist es nicht unbedingt. Verhandlungen können sich aus diesem Grund über einen längeren Zeitraum hinziehen. Geduld und eine langfristige Perspektive sind daher unentbehrliche Voraussetzungen für erfolgreiche Verhandlungen.

Neue Geschäftskontakte zu knüpfen bedeutet in der MENA-Region immer auch, in eine „Familie“ aufgenommen zu werden. Hier entscheiden Status und Alter über die jeweilige Position. Es empfiehlt sich daher, sich bei einer ersten Geschäftsanbahnung von einem älteren, erfahrenen Vermittler vorstellen zu lassen, damit sich dessen Status auf einen selbst überträgt. Die eigene Anerkennung erwirbt man sich in der späteren Zusammenarbeit.

„Ist das nicht ein bisschen übertrieben?“ – Respekt vor religiösen und kulturellen Besonderheiten

Verhandlungen in der MENA-Region setzen Respekt vor religiösen und kulturellen Besonderheiten voraus. Hierbei sollte man sich davor hüten, die Kulturen der Region auf arabische Muslime zu reduzieren. Auch wenn diese den Großteil der Bevölkerung in der MENA-Region darstellen, ist die gesamte Region von Marokko bis zum Arabischen Golf geprägt von einer großen Vielfalt an Religionen und Volksgruppen.

Grundsätzlich gilt, dass ein nicht zu unterschätzender Aspekt zunächst das Tragen von angemessener Kleidung ist. Hier gilt weitgehend das bekannte Klischee: Will man als Handels- und Vertragspartner ernst genommen werden, ist es ratsam, sich vor der Verhandlung über die Kleidungsvorschriften zu informieren und entsprechende Kleidung auszuwählen.

„Auch wenn arabische Muslime den Großteil der Bevölkerung in der MENA-Region darstellen, ist die gesamte Region geprägt von einer großen Vielfalt an Religionen und Volksgruppen.“

Meist lässt sich im Gespräch durch eine sachliche Erläuterung der betreffenden Zusammenhänge das Eis brechen. Umgangsformen spielen eine große Rolle, auch wenn einem im Rahmen von Verhandlungen nicht selten raue und emotionale Umgangsformen entgegengebracht werden. Diese sind taktisch auszulegen und stehen meist in keinem Zusammenhang mit der persönlichen Beziehung unter den Verhandlungspartnern.

Man wird nicht umhinkommen, früher oder später mit der geläufigen Redewendung „Insha’Allah“ („So Gott will“) konfrontiert zu werden. Der Ausdruck wird zum Teil genutzt, um aufrichtige Hoffnung, Zuversicht und Demut, gegenüber dem, was kommen mag, auszudrücken. Nicht selten drückt er aber auch nur ein un-

verbindliches „Schau’ma mal“ zur Wahrung eines Gestaltungsspielraums aus.

Von roten Linien und Tabus

In freiheitlichen Demokratien sind wir es gewohnt, jedes Problem direkt zu thematisieren. Diese Freiheit ist das Ergebnis jahrhundertelanger Kulturkämpfe. Viele Tabus sind im Westen erst vor wenigen Jahren oder Jahrzehnten gefallen. Andere herrschen fort oder entstehen neu, infolge soziokultureller Gegenbewegungen. Aufgrund dieser Erfahrung sollten wir den in der MENA-Region fortbestehenden Tabus mit Demut und Respekt begegnen.

Politischer und kultureller Wandel braucht Zeit und ist nur dann nachhaltig, wenn er von innen getragen wird. Um uns in dieser Region unternehmerisch zu betätigen, müssen wir weder den Islam reformieren noch die freiheitlich-demokratische Grundordnung im Stil des Grundgesetzes implementieren. Die politischen Verwerfungen, Staatsstriche, Revolutionen, Bürgerkriege, Terroranschläge, Vertreibungen und Flüchtlingsbewegungen in der MENA-Region im Nachgang zum sogenannten Arabischen Frühling zu Beginn des vergangenen Jahrzehnts haben auch die überzeugtesten Verfechter der Entwicklungszusammenarbeit ins Grübeln gebracht. Es ist schon schwer genug, einen Staat effektiv und stabil zu machen, so dass er das Mindestmaß an staatlicher Daseinsvorsorge wie Sicherheit, Gesundheitsvorsorge, Bildung etc. zu liefern vermag. Ihn demokratisch, marktwirtschaftlich, frei und sozial zu organisie-

ren und zu erhalten ist noch einmal etwas ganz anderes.

Die historischen Vorbedingungen der Staaten der Region sind – das dürfen wir nicht vergessen – vielfältig und gegensätzlich. Die kolonialen Erfahrungen prägen die Menschen und Systeme dort ebenso wie unterschiedliche Allianzen während des Kalten Krieges, Bürgerkriegs- und Terrorerfahrungen sowie die Interventionen externer Akteure.

Selbst für den gutmeinenden ausländischen Unternehmer schickt und lohnt es sich daher nicht, gegen die roten Linien und Tabus in der MENA-Region zu missionieren. Vorurteilsfreies Interesse für die lokalen Machtverhältnisse oder Traditionen der Religion sind willkommen. Es ist wichtig, diese Zusammenhänge zu kennen, da sie unter Umständen auch unternehmerische Entscheidungen beeinflussen können.

„Darf und kann ich auch allein?“ – Wo Sie (noch) lokale Partner brauchen

Die meisten Staaten der MENA-Region buhlen mittlerweile um ausländisches Investment, sogar solche, die sich früher damit begnügt haben, ihre Rohstoffe zu verkaufen. Ausländisches Kapital und Engagement werden aber nicht mehr um jeden Preis umworben. Die unterschiedlichen Volkswirtschaften im Norden Afrikas und im Nahen Osten sind sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst. Einfach nur Absatzmarkt für Importprodukte oder billiger Rohstofflieferant will niemand mehr sein. Es werden strategische Partnerschaften angestrebt, die der eigenen Industrialisierung, dem Ausbau

erneuerbarer Energien, der Diversifizierung der eigenen Wirtschaft, dem Zuwachs an „Soft Power“ und den (geo-)politischen Partikularinteressen dienen.

Wer da helfen kann und mitspielt, ist willkommen, darf gründen, produzieren und Handel treiben, in zunehmendem Maße auch allein, sofern nicht sensible Sektoren – die Definition variiert – betroffen sind. Ob nun mit oder ohne rechtlich bedingte lokale Mehrheitsbeteiligung ist es meist ratsam, sich lokales Know-how von Fachleuten, aber auch von gut vernetzten Geschäftspartnern einzuholen, um die in diesem Beitrag beschriebenen Klippen zu umschiffen.

Nicht im Wilden Westen – Von Rechts- und Planungssicherheit

Es ist ein rekurrentes Missverständnis unter Investoren und Unternehmern, die den Schritt in die MENA-Region wagen, dass es „da unten mit den Regeln nicht so eng gesehen“ würde. Dem zugrunde liegt der nicht ganz von der Hand zu weisende Eindruck, dass die Staaten der Region in puncto Rechtssicherheit noch Verbesserungspotential haben.

Die Rechtssysteme der MENA-Region verbinden oft lokale und auch islamische Rechtstradition mit westlichen Rechtsinstituten insbesondere der französischen (kontinental-europäischen) oder britischen Rechtskreise. Das islamische Recht der Scharia dient als Rechtsquelle in den Verfassungen der arabischen Staaten, die seit den 1940ern bis in die 1980er Jahre sukzessiv in die Unabhängigkeit ent-

lassen wurden, und hat dabei je nach Land unterschiedliches Gewicht, beschränkt sich etwa im Maghreb und in Ägypten auf Fragen des Familien- und Erbrechts oder wirkt sich zum Beispiel in Saudi-Arabien zum Teil auch auf das Vertragsrecht aus.

Die Ungewissheit bei der Effektivität von Normen hat indes weniger mit der Religion zu tun als mit der Qualifikation und dem Selbstbewusstsein der Angehörigen der öffentlichen Verwaltung und Justiz. Das Streben nach strikter Subsumtion eines Sachverhalts unter eine gesetzliche Vorschrift, die gerade deutschen Juristen antrainiert wird, steht einem eher heuristischen Ansatz in den Verwaltungen und Gerichten in der MENA-Region gegenüber. Das ist natürlich ein viel zu pauschales Urteil für so diverse Rechtstraditionen und Fachleute in diesen Ländern, aber man wird doch feststellen dürfen: Die Menschen in Nordafrika und im Nahen Osten genießen keine bzw. leiden unter keiner so differenzierten gesetzlichen Ausgestaltung aller möglichen Rechtsbereiche sowie unter keiner so filigranen Rechtsprechung und fleißigen Aufarbeitung von alledem in Kommentaren wie die Deutschen.

Stattdessen wird verstärkt darauf geachtet, dass die Formalia stimmen: Sind alle Dokumente beigebracht? Sind alle unterschrieben und gestempelt – und an der richtigen Stelle? Könnte man nicht noch dieses oder jenes Dokument nachfordern, um „ganz sicher“ zu sein? Gesetzesrecht und Rechtspraxis weichen mitunter stark voneinander ab.

In Ermangelung einer noch nicht überall angekommenen Digitalisierung sind immer noch viele Behördengänge

und Gerichtstermine erforderlich, nur um Unterlagen abzugeben oder abzuholen. Staus in den Metropolen der MENA-Region tun dann ihr Übriges, um einfache Prozesse langwierig und teuer werden zu lassen.

Fortschritt ist aber im Gang. So wurden gerade im Zuge der Pandemie Verwaltungs- und Gerichtsverfahren in einigen Staaten digitalisiert, so etwa zum Teil in Saudi-Arabien und Marokko, wenn insoweit nicht ohnehin schon ein Vorsprung gegenüber manch einem europäischen Standort vorhanden ist, wie etwa in den Vereinigten Arabischen Emiraten.

„Es gilt auch in der MENA-Region der Grundsatz, dass eine gute Vereinbarung in einen guten Vertrag gegossen werden sollte, wenn sie ebenso in Krisenzeiten Bestand haben soll.“

Ähnlich heterogen ist das Bild mit Blick auf einen weiteren Punkt, der ausländische Investoren in der MENA-Region beschäftigt: Wie halten es „die Araber“ mit ihren Verträgen? Auch hier sind pauschale Urteile fehl am Platze. Die Vertragstreue variiert von Land zu Land, aber vor allem in Abhängigkeit von der Liga, in der die Akteure spielen. Ein international versierter Vertragspartner der Region (Champions League) weiß, dass er einen Vertrag nur unterzeichnen sollte, wenn er sich binden möchte, da Gerichte oder Schiedsgerichte ihn

notfalls zur Erfüllung der vertraglichen Pflichten zwingen werden. Dem steht nicht entgegen, dass hier wie dort Unternehmer mit allen Wassern gewaschen sind und sich nicht scheuen, eine Machtposition, die sie aufgrund des Gesetzes oder ihrer Netzwerke besitzen, auszuspielen. Es gilt daher auch in der MENA-Region der Grundsatz, dass eine gute Vereinbarung in einen guten Vertrag gegossen werden sollte, wenn sie ebenso in Krisenzeiten Bestand haben soll. Bewegt man sich hingegen eher in der Regionalliga, sollen Ehrenwort und Handschlag genügen. Als ausländischer Unternehmer sollte man sich hier jedoch nicht scheuen, ein Plus an Form zu verlangen.

Schwieriger wird es, wenn der lokale Vertragspartner seine Seilschaften (mit dem „Militär“, dem „Königshaus“ oder anderen Machtzentren) zu aktivieren sucht, um seinen vertraglichen Pflichten zu entfliehen, und dabei zu unlauteren oder sogar illegalen Mitteln greift. Die Empfänglichkeit für solche Avancen unter den Verwaltungs- und Justizbeamten der MENA-Region variiert, wie ein Blick in einschlägige Indizes preisgibt. Dann gilt es, Ruhe zu bewahren. Manch ein internationaler Investor streicht vorschnell die Segel, weil ihm das Vertrauen in die lokalen Kontrollmechanismen fehlt. Dabei sind die Aussichten gerade in den Staaten, die Wert auf internationale Investoren setzen, nicht schlecht.

„Wieso ist das so kompliziert?“ – Von Banken, Devisen und Bürokraten

Der schwierige Zugang zu verlässlichen Informationen, zu geltendem geschriebenen Recht und Rechtspre-

chung in der MENA-Region wird oftmals mit einem Übermaß an Bürokratie kompensiert. Den genauen Erfordernissen an Unterzeichnungen, Mehrfachkopien, Genehmigungen, Beglaubigungen und anderem sollte mit Sorgfalt und Geduld begegnet werden.

Bei manch einem ausländischen Unternehmer stößt insbesondere auf Unverständnis, dass alles um das Thema Geldfluss nicht selten mit Verzögerungen verbunden ist. Die nordafrikanischen Staaten sorgen sich um ihre Devisenreserven. Deshalb werden der Zugang zu (Fremdwährungs-)Konten sowie Überweisungen ins Ausland restriktiv gehandhabt. ←



Dr. Christian Steiner

Mideast Law,
Managing Partner Maghreb
Rechtsanwalt

c.steiner@cbbl-lawyers.de
www.mideastlaw.de



Dr. Christian Ule

Mideast Law,
Managing Partner Mashreq,
Kairo/Frankfurt am Main
Rechtsanwalt

ule@cbbl-lawyers.de
www.mideastlaw.de



Sophie Greiner

Mideast Law, München
Rechtsanwältin

greiner@cbbl-lawyers.de
www.mideastlaw.de

USA und Kanada: Vertragsverhandlungen

Was für Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum wichtig ist

Von Klaus U. Thiedmann, Sven Walker und Moritz C. Schumann

USA

Der US-Markt ist für deutschsprachige Unternehmen ein attraktiver und beliebter Markt, jedoch bedenken deutsche Unternehmer aufgrund der vermeintlichen Nähe der Kulturen oft nicht, dass für den Abschluss einer erfolgreichen Vertragsverhandlung die Beachtung US-amerikanischer Gepflogenheiten und Verhandlungsgewohnheiten von ungemein großer Bedeutung ist. Unserer Erfahrung nach sind sich viele deutsche Führungskräfte der bestehenden kulturellen Unterschiede zu den USA nicht bewusst oder unterschätzen diese stark.

Viele US-amerikanische sowie deutsche Verhandlungsführer sind der Auffassung, dass ihre Kulturen fast gleich sind. Das mag teilweise auch stimmen, da beide Kulturen einen stark angelsächsischen Hintergrund haben, was bedeutet, dass beide Kulturen in ihrem Geschäftsgebaren recht pragmatisch sind. Außerdem neigen Deutsche und Amerikaner dazu, sich jeweils auf eine Tätigkeit zu konzentrieren. Beide Seiten legen Wert auf Pünktlichkeit, sind ergebnis- sowie wettbewerbsorientiert und praktisch veranlagt. Zudem sprechen viele Deutsche sehr gut Englisch. Die gemeinsame westliche Denkweise dieser beiden Kulturen verstärkt den Eindruck, dass

sie sich ähnlich sind. Dadurch erwarten beide Seiten, dass die jeweils andere Seite gleich denkt, kommuniziert und handelt. Die fälschliche Annahme, dass es keine bedeutsamen Unterschiede gibt, weshalb diese somit nicht erwartet werden, wird als „Trap of Similarity“ bezeichnet, wirkt sich ungünstig auf die Geschäftsbeziehung aus und ist der häufigste Fehler bei deutsch-amerikanischen Geschäftstransaktionen.

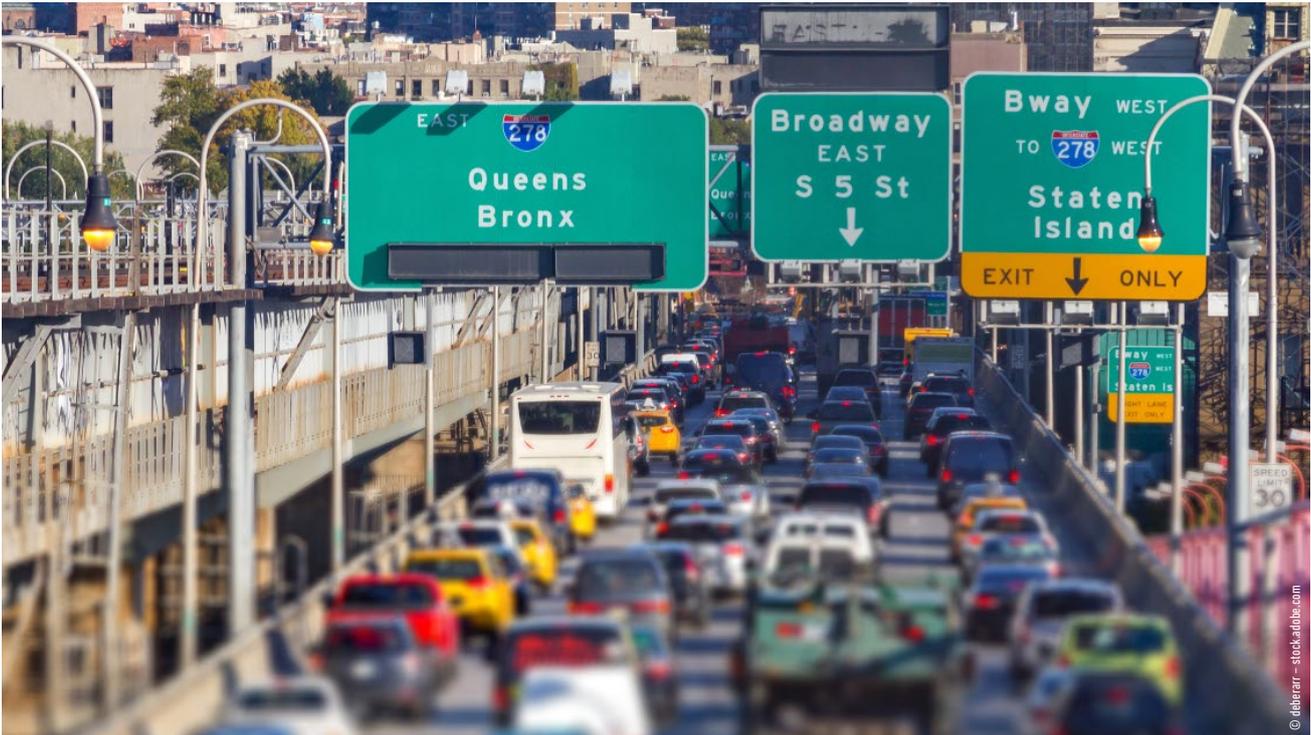
Das amerikanische Verständnis von Fairness unterscheidet sich grundsätzlich von dem deutschen. Während es in Deutschland zum guten Ton gehört, etwas für die Gegenseite auf dem Tisch zu lassen, sind derartige Ideen dem Amerikaner fremd. In den USA gilt als fair, was verhandelbar ist. Dies findet sich in Redewendungen wie „Whatever the traffic will bear“, „Every man for himself“ oder „Survival of the fittest“ wieder, und zwar selbst dann, wenn das Verhandlungsergebnis zu großen Schäden beim Verhandlungspartner führt.

Das joviale Verhalten von amerikanischen Geschäftsleuten, die Einladung zum Essen oder an die Bar, zum Country Club oder nach Hause verleitet leicht zu der Annahme, dass man einen neuen besten Freund fürs Leben gefunden hat. Nichts könnte

weiter von der Realität entfernt sein. Der Amerikaner ist in der Lage, das vielfach überaus angenehme Verhalten im Privatleben von der Härte und der Kälte des Geschäftslebens sowohl mental wie auch im täglichen Leben zu trennen.

Weiter sollte immer bedacht werden, dass das Motto „Time is Money“ die geschäftliche Kommunikation mit US-Amerikanern wesentlich prägt und sich stark auf Verhandlungen auswirkt. Schnell auf den Punkt kommen und das gegebene Zeitfenster nicht überschreiten sind das A und O einer jeden erfolgreichen Transaktion mit US-amerikanischen Verhandlungspartnern.

Erfolgreiches Aufbauen von Beziehungen und Netzwerken mit amerikanischen Geschäftsleuten beginnt mit unkomplizierten, informellen und zielorientierten Verhandlungen. Beachtet werden sollte dabei, dass gewisse Themen in den USA – trotz gefühlter Offenheit und informellen Auftretens – niemals und auch nicht in privaten Gesprächen angesprochen werden. Political Correctness hat in den USA einen viel höheren Stellenwert als im deutschsprachigen Raum. Gleichwohl sind amerikanische Geschäftsverhandlungen sehr von Humor und Freundlichkeit geprägt.



In den USA gilt als fair, was verhandelbar ist. Dies findet sich in Redewendungen wie „Whatever the traffic will bear“, „Every man for himself“ oder „Survival of the fittest“ wieder, und zwar selbst dann, wenn das Verhandlungsergebnis zu großen Schäden beim Verhandlungspartner führt.

Bereits die Ausführlichkeit der Verträge stellt ein Unterscheidungsmerkmal dar: Während deutsche Juristen eher die knappe und abstrakte Vertragsform bevorzugen, ist es in den USA nicht ungewöhnlich, sehr ausführliche und lange Verträge zu entwerfen. Dies liegt darin begründet, dass in den USA trotz des in allen 50 Staaten umgesetzten „Uniform Commercial Codes“ (UCC) das Zivilrecht primär durch die Rechtsprechung beherrscht wird, was zu einer gewissen Unübersichtlichkeit und Rechtsunsicherheit führt. Um dies zu vermeiden, versuchen die Parteien, in US-amerikanischen Verträgen das Rechtsverhältnis ganzheitlich autonom zu regeln und dabei auch alle Eventualitäten vertraglich zu erfassen. Dadurch entstehen für deutsche Verhältnisse oft sehr lange und ausführliche Verträge, die in der Regel hart verhandelt werden.

Um erfolgreich mit US-Amerikanern zu verhandeln, sollten deutsche Unternehmen die folgenden Punkte beachten:

- Meetings, vor allem online abgehalten, beginnen pünktlich auf die Minute, aber auch nicht vorher. Anders als in Deutschland macht es einen ungünstigen Eindruck, wenn die Verhandlungspartner zu früh zu einem Meeting erscheinen, da Amerikaner dann sehr schnell den Schluss ziehen, die andere Seite sei unterbeschäftigt. Geschäftigkeit wird häufig mit Produktivität gleichgestellt und hat einen hohen Stellenwert in den USA.
- Die Verhandlungen selbst sind freundlich und zugleich ergebnisorientiert. Persönlich, telefonisch oder über Videokonferenz verhandelt

wird üblicherweise auch erst dann, nachdem eine Partei bereits einen Vertragsentwurf vorgelegt hat und dieser von der anderen Partei kommentiert oder überarbeitet worden ist. Häufig gab es vorab bereits einige schriftliche Verhandlungsrunden. Von dem lockeren Auftreten der Amerikaner sollten sich deutsche Verhandlungspartner nicht täuschen lassen – hinter der freundlichen Fassade wird knallhart verhandelt, der Ton ist dabei direkt und fordernd, jedoch nie unhöflich. Was Deutsche häufig als unangenehm empfinden, gehört in Vertragsverhandlungen in den USA einfach dazu: Es wird um die entscheidenden Klauseln, wie zum Beispiel um den Umfang der Gewährleistung, die vertragliche Haftungsfreistellung und Schadloshaltungsverpflichtung im jeweiligen Vertrag gefeilscht.

Die amerikanische Seite ist dabei zu Kompromissen und Zugeständnissen bereit, erwartet im Gegenzug aber auch von ihrem Verhandlungspartner ein Entgegenkommen und Nachgeben in einigen Punkten. Es empfiehlt sich daher, sich vorher eine genaue Verhandlungsstrategie zu überlegen und mit genug Spielraum in die Verhandlungen zu gehen. Zum Beispiel sollte im Vorfeld nicht gleich das beste Angebot abgegeben, sondern eine höhere Marge eingebaut werden, um sich in dem Verhandlungsgespräch selbst kompromissbereit zu zeigen. Punktuelle Kompromissbereitschaft wird dabei völlig akzeptiert – es wird als Stärke angesehen, wenn der Verhandlungspartner bei bestimmten Punkten hart bleibt, sofern er in anderen Punkten nachgibt.

- Da in den USA der individuelle Vertrag im Vordergrund steht und einen höheren Stellenwert als in Deutschland hat, wird bei US-amerikanischen Vertragsverhandlungen der Legal Counsel üblicherweise früher hinzugezogen als in Deutschland, zumal die schriftliche Fixierung des Vertrags einen größeren Rechtsberatungsbedarf erfordert. Während in Deutschland vielfach der Weg zum Steuerberater der erste Schritt in die USA ist, steht in den USA die Rechtsberatung, welche auch steuerliche Überlegungen einschließen kann, im Vordergrund. Das Anwaltsprivileg ist bei weitem das stärkste Privileg im amerikanischen Recht und schützt Mandanten auch in Prozessen, staatlichen Untersuchungen oder Anklagen – seien sie zivilrechtlicher oder strafrechtlicher Natur – sowie in steuerlichen Angelegenheiten.

Kanada

Auch der kanadische Markt stellt für Unternehmen aus deutschsprachigen Ländern, insbesondere für mittelständische Unternehmen, einen attraktiven Absatzmarkt für deren Produkte und Dienstleistungen dar. Aufgrund des Freihandelsabkommens zwischen Kanada und der Europäischen Union (CETA) wird Kanada in den kommenden Jahren als Absatzmarkt und Wirtschaftsstandort weiter an Bedeutung gewinnen. Obwohl Kanada und Europa in kultureller Hinsicht in den gesellschaftlichen Umgangsformen eine Reihe von Gemeinsamkeiten aufweisen, sollten sich deutsche Unternehmen gleichwohl vor dem ersten Gespräch mit ihren kanadischen Geschäftspartnern mit den Besonderheiten des persönlichen sowie des geschäftlichen Umgangs in Kanada vertraut machen.

„Die kanadische Kultur und die dortigen Umgangsformen unterscheiden sich erheblich von denen der USA.“

Für deutsche Unternehmen sind dabei vor allem zwei Aspekte von besonderer Bedeutung: Zum einen ist zu berücksichtigen, dass Kanada aufgrund seiner langen Tradition als Einwanderungsland über eine sehr heterogene Bevölkerung verfügt und zwischen den einzelnen Regionen des Landes erhebliche kulturelle und sprachliche Unterschiede bestehen. Obwohl in Kanada sowohl Englisch als auch Französisch offizielle Amtssprachen sind,

wird in der Provinz Québec zumeist ausschließlich Französisch gesprochen. Bei Terminen mit Geschäftspartnern in Québec sollten deutsche Unternehmen daher sicherstellen, dass die für sie handelnden Personen entweder selbst Französisch sprechen oder von einem Dolmetscher begleitet werden. Zum anderen sollten deutsche Unternehmen beachten, dass sich die kanadische Kultur und die dortigen Umgangsformen erheblich von denen der USA unterscheiden. In Unterhaltungen mit kanadischen Gesprächspartnern sollten jegliche Vergleiche zwischen Kanada und den USA, insbesondere negative, unbedingt vermieden werden, da die Kanadier stolz auf ihr Land und ihre Errungenschaften sind.

In Kanada genießt der freundliche und respektvolle Umgang miteinander einen hohen Stellenwert, weshalb auch Vertragsverhandlungen von einer freundlichen und fairen Atmosphäre und von einem entsprechenden Miteinander geprägt sind. Es sollte vermieden werden, den/die Gesprächspartner zu unterbrechen oder „laut“ zu werden. Zu Beginn von Vertragsverhandlungen steht meist ein freundlicher und humorvoller Smalltalk, der jedoch keine persönlichen Themen beinhalten sollte, da diese in Kanada im geschäftlichen Kontext in der Regel außen vor gelassen werden. Der Austausch von Visitenkarten erfolgt, anders als in Deutschland, oft erst am Ende eines Termins. Wichtig ist, dass diese sowohl in Englisch als auch in Französisch verfasst sind.

Während in Deutschland schriftliche Verträge nach Möglichkeit knappgehalten werden, sind Verträge mit kanadischen Unternehmen zumeist sehr

umfangreich und enthalten detaillierte Regelungen für eine Vielzahl von Eventualitäten. Dieser Umstand liegt darin begründet, dass das Zivilrecht in Kanada maßgeblich durch das Common Law und damit durch die Rechtsprechung geprägt ist. Eine Ausnahme stellt die Provinz Québec dar, die historisch bedingt über ein kodifiziertes Zivilrecht verfügt. Zu beachten ist, dass Verträge in aller Regel unwiderriefliche Vereinbarungen darstellen, die nur im gegenseitigen Einvernehmen geändert werden können. Daher sollten deutsche Unternehmen ein Augenmerk darauf richten, dass Verträge Kündigungsklauseln zu ihren Gunsten enthalten. Sofern Vertragsverhandlungen mit Unternehmen aus Québec geführt werden, müssen deutsche Unternehmen damit rechnen, dass ihre Geschäftspartner auf einer französischen Fassung des Vertrags bestehen werden.

Für erfolgreiche Vertragsverhandlungen und Geschäftsbeziehungen mit ihren kanadischen Geschäftspartnern sollten deutsche Unternehmen insbesondere folgende Aspekte und Punkte berücksichtigen:

- Die Vertragsverhandlungen werden in Kanada in aller Regel als gemeinschaftlicher Problemlösungsprozess verstanden, an dessen Ende eine Win-win-Situation für beide Seiten steht. Dementsprechend sollten deutsche Unternehmen einen zu fordernden Tonfall und einen zu harten oder gar aggressiven Verhandlungsstil vermeiden. Dies ist wenig zielführend und kann sogar kontraproduktiv sein. Lediglich in Québec kann der Verhandlungsstil gelegentlich etwas „offensiver“ sein, was erneut dokumentiert, wie wichtig es ist, dass sich deutsche Unternehmen mit den regionalen Besonderheiten vertraut machen und diese beachten. Der Umgang miteinander in Verhandlungen ist zudem weitaus förmlicher als in den USA, so dass in Kanada Auftreten und Verhalten in Verhandlungen eher den europäischen Normen entsprechen.
- Der konsensuale Verhandlungsstil und der freundliche Umgang dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass in der Sache gleichwohl hart verhandelt und die streitigen Punkte offen angesprochen werden. Es ist wichtig, in den eigenen Ausführungen schnell auf den eigentlichen Punkt zu kommen, statt um diesen herumzureden. Es gilt der Grundsatz: Freundlich im Ton, aber klar und verbindlich in der Sache. Das Verhandlungstempo ist in der Regel hoch, allerdings bestehen auch insoweit regionale Unterschiede zwischen der Ost- und der Westküste. Da die Kanadier allgemein zeitbewusst sind, sollten Fristen eingehalten und taktische Verzögerungen vermieden werden. Üblicherweise wird zunächst ein schriftlicher Vertragsentwurf erstellt, auf dessen Grundlage dann verhandelt wird.
- Zum Zwecke der Vertrauensbildung kann es einerseits ratsam sein, offen und transparent zu verhandeln. Andererseits sollte man bestimmte Themen zunächst in der Hinterhand behalten und sich Handlungsspielräume offenhalten, da kanadische Unternehmen dasselbe tun werden und so die Möglichkeit für Kompromisse erhalten bleibt.
- Aufgrund des beschriebenen erheblichen Umfangs von Verträgen mit kanadischen Unternehmen ist es zudem empfehlenswert, bereits frühzeitig einen rechtlichen Berater hinzuzuziehen. ←
- Zu physischen Besprechungsterminen und Videokonferenzen sollte man unbedingt pünktlich erscheinen. Hier gilt dasselbe wie in den USA: Bei einer Verspätung von mehr als fünf Minuten sollten der/die Gesprächspartner telefonisch informiert werden. Allerdings sollte ebenso vermieden werden, zu früh zu einem Termin zu erscheinen oder sich vorzeitig in eine Videokonferenz einzuwählen, da dadurch der Eindruck einer Unterbeschäftigung entstehen könnte.



Klaus U. Thiedmann

Reinhardt Boerner Van Deuten,
Chicago
Rechtsanwalt, Partner
thiedmann@cbbi-lawyers.de
www.reinhardtlaw.com



Sven Walker

Dale & Lessmann LLP,
Toronto/Ontario
Rechtsanwalt, Partner
swalker@dalelessmann.com
www.dalelessmann.com



Moritz C. Schumann

Schumann Burghart LLP,
New York
Rechtsanwalt, Attorney at Law,
Partner
schumann@cbbi-lawyers.de
sbuslaw.com

Brasilien: Fallstricke vermeiden

Geschäftsbeziehungen in einem spannenden Markt mit ganz eigenen Regeln

Von Gustavo Stüssi Neves



Spürt ein brasilianischer Mitarbeiter, dass er Teil des Teams ist, trägt er das „Trikot“ der Firma, als wäre es das seines Lieblingsvereins.

Vorab möchte ich darauf hinweisen, dass es in Brasilien ähnlich wie in Deutschland regionale Unterschiede gibt, wir uns in diesem Artikel jedoch auf Aspekte aus brasilianischer „durchschnittlicher Unternehmenssicht“ auf der Grundlage unserer mehr als 30-jährigen beruflichen Erfahrung des Umgangs mit beiden Kulturen beschränken. Wie stark die hier erwähnten brasilianischen Eigenheiten wahrgenommen werden, hängt natürlich auch von den Informationen und Kontakten in Zusammenhang mit Brasilien und dessen Bevölkerung ab, die jeder Einzelne hat.

Wie Brasilianer die Deutschen sehen

Deutschland wird in Brasilien für seine hochwertigen Produkte geschätzt, die sich unter anderem durch hohe Qualität, Innovation und Leistungsfähigkeit auszeichnen. Autos deutscher Hersteller üben auf weite Teile der brasilianischen Bevölkerung allgemein eine große Faszination aus; in der brasilianischen Unternehmenswelt ist dies der Fall bei Maschinen und Anlagen aufgrund ihrer differenzierten Technologie und Ingenieursleistungen. Deutsche Produkte gelten als

Synonym für Qualität. „Wenn es von Bayer ist, ist es gut!“ („Se é Bayer, é bom!“), so lautete ein alter Werbeslogan, der in Brasilien zu einem geflügelten Wort geworden ist und Geschichte machte. Der deutsche Fußball wird – abgesehen von einer Ausnahme, die Brasilianer lieber vergessen – hochgeschätzt, vor allem aufgrund seiner Organisation, Disziplin und seines Fokus (auf das Toreschießen und) auf die Ziele. Darüber hinaus halten viele Brasilianer Deutschland für ein „kaltes Land“ mit einer sehr schwer zu erlernenden Sprache. Schließlich gelten die Deutschen den Brasilianern als ein

Volk, das dazu tendiert, es besser zu wissen.

Das Bild, das man von einem Land hat, ist nichts weiter als die Spiegelung seines Volkes. Die Deutschen werden als korrekt und zuverlässig, aber als nicht sehr emotional und etwas steif angesehen. Sie gelten als präzise, systematisch, direkt, fokussiert und loyal. Und sie mögen Bier und Würstchen.

Was wir glauben, wie uns die Deutschen sehen

Brasilien ist ein Land mit Sonne, Wärme, Naturschönheiten wie dem Amazonasgebiet und den Stränden, mit Fußball und Karneval oder Karneval und Fußball. Brasilianer sind ein warmherziges Volk, das einen mit offenen Armen empfängt, dem man aber nicht zu vertrauensselig begegnen sollte. Viele Deutsche sind von Brasilien und von der leichten und entspannten Lebensart begeistert; noch mehr als die Sonnenwärme schätzen sie die menschliche Wärme und die offenen Herzen und Seelen. Sie lieben die brasilianische Musik (nicht nur den Samba) und Küche. Die „Cariocas“ (die Brasilianer, die in Rio de Janeiro geboren sind) sind sich sicher, dass die ganze Welt gerne dort wohnen würde – und die Deutschen sind dabei natürlich keine Ausnahme. Insgesamt ist in Brasilien vieles eine Sache der Leidenschaft, nicht des Verstands.

In der deutschen Geschäftswelt wird Brasilien als ein Land mit großen sozialen Unterschieden und, gerade auch deswegen, als ein Land mit großem Potential für Investitionen und mit einem riesigen Absatzmarkt (etwa 215 Millionen Einwohner) angesehen.

Sozialer und geschäftlicher Umgang

Sowohl im sozialen als auch im geschäftlichen Umgang muss man wissen, dass Brasilianer ihrem eigenen Land und ihren Landsleuten ganz besonders kritisch gegenüberstehen. Alles, was aus Brasilien kommt, ist schlecht, und alles, was aus dem Ausland kommt, ist immer besser. Wir beschwerten uns über die Regierung oder den Staat – insoweit unterscheiden wir uns wahrscheinlich nicht von der Bevölkerung in den meisten anderen Ländern der Welt –, über die schlechte Ausbildung, das Gesundheitssystem, das nicht funktioniert, über die Autofahrer, die sich nicht an die Verkehrsvorschriften halten, den Fußball, der gegenüber Europa an Bedeutung verloren hat, die Klimaveränderungen, die Diversität ... – und es wären noch mehr Beispiele zu nennen. Kritisieren ist ein Nationalsport, der zwar auch die Folge schwieriger Lebensumstände, aber vor allem ein Ausdruck der Emotionalität des brasilianischen Volkes ist. Wer mit dem Herzen spricht, der kennt keine Grenzen und exponiert sich über die Maßen und unabhängig vom Publikum.

Aber Vorsicht! Brasilien und Brasilianer zu kritisieren ist Brasilianern vorbehalten. Als Zuhörer solcher Kritik sind Ausländer willkommen. Nur falls und erst wenn sie „berechtigt“ sind, in den Beschwerdechor einzustimmen, dürfen sie sich als „Brasilianer“ betrachten. Da Brasilianer keine besonderen Freunde offener Konfrontationen sind, reagieren sie nicht gerade begeistert auf Kritik. Um eine angespannte Atmosphäre aufzulockern, greifen Brasilianer auch und gerade bei ernststen Themen immer wieder

gern auf Späße zurück. Das ist nicht als Respektlosigkeit oder Angriff zu verstehen und liegt auch nicht daran, dass sie nicht mit dem notwendigen Ernst bei der Sache wären. Sie versuchen, die konstruktive Stimmung zu erhalten. Wir Brasilianer pflegen uns über alles lustig zu machen, sogar und insbesondere über unser eigenes Unglück. Aber auch das ist ein Monopol des Brasilianers.

„Auch wenn Brasilien etwa 24-mal so groß ist wie Deutschland, findet man die größte Bevölkerungskonzentration und Wirtschaftskraft im Bundesstaat São Paulo.“

Als Einwohner eines Einwanderungslandes – vor allem für Einwanderer europäischer Länder – ist der Brasilianer stolz darauf, „quasi europäisch“ zu sein. Es ist schwer, jemanden zu finden, in dessen Nachnamen sich keine ausländische Herkunft finden lässt, was viel Gesprächsstoff liefert und in lange Geschichten ausufern kann. Viele deutsche Einwanderer haben sich im Süden und Südosten Brasiliens niedergelassen. Mit ihnen unser Oktoberfest. Auch wenn Brasilien etwa 24-mal so groß ist wie Deutschland, findet man die größte Bevölkerungskonzentration und Wirtschaftskraft im Bundesstaat São Paulo, dessen namensgleiche Hauptstadt für mehr als 30% des brasilianischen Bruttoinlandsprodukts (BIP) verantwortlich ist. São Paulo rühmt sich selbst, die größte deutsche Industriestadt der Welt zu sein.

Neben dem Gespräch über die Verfahren kann man sich im Kontakt mit Brasilianern mit allgemeinen Themen wie Fußball, Natur, Musik und Essen Freunde machen. Da es über Politik meist nur Schlechtes zu sagen gibt, ist das Gespräch darüber ebenfalls den Brasilianern vorbehalten. Das Thema Religion sollte man besser ganz meiden. Willkommen sind Gespräche über die Familie. Das Risiko besteht höchstens darin, sich einige Dutzend Familienfotos auf dem Smartphone ansehen zu müssen. Ja, es kann auch über die Embraer – den drittgrößten Flugzeugbauer der Welt – und über die Stärke des Agrobusiness gesprochen werden. Bei der „sauberen“ Energie sind wir in Mode und stehen kurz davor, mit Deutschland eine Partnerschaft in Richtung erneuerbarer Energien, insbesondere im Bereich des grünen Wasserstoffs, einzugehen.

In der Geschäftswelt

Klar ist, dass Geschäfte gemacht werden, wenn Vertrauen existiert, das ist auch in Brasilien so. Die Frage ist, wie das Vertrauen am besten hergestellt wird.

Geschäftsvorbereitung und Geschäftsverhandlungen

Im Allgemeinen sind die Deutschen den Brasilianern voraus. Strategisch vorausschauend und organisiert zu planen und bei der Implementierung diszipliniert vorzugehen ist nicht die auffallendste Stärke der Brasilianer, auch nicht im brasilianischen Mittelstand. – Wichtig: Bringen Sie unbedingt (physische) Visitenkarten mit.

Sprache

Ja, die Sprache kann ein Faktor sein, der die Dinge schwieriger macht, aber dies muss kein Hindernis darstellen. Es ist so, dass bei langfristigen Beziehungen in Brasilien, insbesondere bei längeren Aufenthalten, die Erwartung besteht, dass sich der Ausländer zumindest bemüht, die heimische Sprache zu sprechen. Für den ersten Moment sind ein halbes Dutzend Wörter auf Portugiesisch (vorzugsweise mit Bezug zu Brasilien) ein Zeichen des sympathischen Bemühens, sich in der Landessprache zu verständigen. Aber es ist gut zu wissen, dass es selbst im Mittelstand beträchtliche Einschränkungen gibt, wenn es darum geht, sich auf Englisch zu verständigen. Es ist daher ratsam, Zeit und Geduld aufzuwenden, um sich sicher zu sein, dass beide Seiten die Positionen des jeweils anderen angemessen verstehen. Die Formalisierung in Protokollen oder E-Mails ist hilfreich, löst das Problem aber nicht unbedingt. Aufgrund der Beschränkungen hinsichtlich der Kommunikation – die teilweise über rein sprachliche Beschränkungen hinausgehen – sollte auch der Auslegung solcher Dokumente besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Diskussionen infolge von Missverständnissen belasten die Kommunikation vor allem dann, wenn es um Fragen geht, bei denen die Positionen tatsächlich voneinander abweichen. Es ist klar, dass für weniger sensible Angelegenheiten zunehmend auf die entsprechenden Technologien zurückgegriffen wird, die in der Kommunikation weiterhin hilfreich sind, aber lehnen Sie es nicht von vornherein kategorisch ab, in Extremfällen auch einen Übersetzer hinzuzuziehen. Anwälte können bei der Vermeidung solcher

Schwierigkeiten eine essentielle Rolle spielen, doch hier ist ebenfalls Vorsicht geboten.

Anwälte

Kulturell ist die Teilnahme von Anwälten an Vorgesprächen nicht immer willkommen. Über Anwälte wird in Brasilien oft abwertend gesagt, dass sie die Gespräche nur erschweren. Für Ausländer muss diese Regel zumindest relativiert werden, nicht nur wegen der sprachlichen Barriere. Es ist Aufgabe des Anwalts, sich als jemand einzubringen, der die Gespräche und die Einigung erleichtert und seine Teilnahme auch mit dem Argument der kulturellen Unterschiede der Verhandlungspartner rechtfertigt, um von den Brasilianern akzeptiert zu werden. Insbesondere der Mittelstand lässt sich – nicht nur aus kulturellen, sondern auch aus Kostengründen – bei Vorgesprächen normalerweise nicht von Anwälten begleiten. Bei Vorgesprächen fühlt man sich sicher und komfortabel, da man sich in seinem Element befindet. In seltenen und extremen Fällen kann es sogar vorkommen, dass Anwälte der Gegenseite, weil man sich mit ihnen kulturell und aufgrund der Sprache identifiziert, so behandelt werden, als wären sie die eigenen Berater.

Empfehlung: Beginnen Sie die Vorgespräche nicht ohne einen Anwalt. Es ist hingegen nicht notwendig und nicht sinnvoll, sich bei allen weiteren Verhandlungsgesprächen von einem Anwalt begleiten zu lassen. Sie sollten aber die Gespräche und deren Verlauf mit ihm diskutieren, vorzugsweise vorab. Wenn Sie einen Anwalt mitnehmen, dann sollten Sie sicherstellen,

dass es sich um einen Anwalt handelt, der Erfahrung mit grenzüberschreitenden und einhergehend auch mit interkulturellen Geschäften hat, damit er die Gespräche erleichtert und nicht erschwert. Hoffen Sie darauf, dass – auch hier sprechen wir wieder vom Mittelstand – die brasilianische Seite, sofern und wenn sie einen Anwalt mitbringt, Erfahrung mit dieser Art von Geschäft hat. Man kann unmöglich wissen, ob das der Fall ist, und es besteht auch nicht die Möglichkeit einzugreifen. Oft handelt es sich bei den Personen, die hinzugezogen werden, um Berater in lokalen Angelegenheiten, die über wenig Erfahrung in internationalen Fragen verfügen, was zumindest ein gewisses Maß an Zeit und Geduld bei der Führung der Gespräche und dem Abschluss des Geschäfts erfordert.

Komplexität und Kosten

Brasilien ist ein bürokratisches Land, das seine Eigenheiten hat. Dieser Komplexität begegnet man mit Planung und angemessener Beratung von Beginn an. Nachdem die deutsche Partei gelernt hat, wie Brasilien funktioniert, kann die Unterstützung durch Berater reduziert werden, und es kann für das Tagesgeschäft sogar auf Dienstleistungen mit angemesseneren Kosten zurückgegriffen werden. Aber bis dahin sollten Sie bereit sein, die erforderlichen Kosten für die von Ihnen benötigten Dienstleistungen zu übernehmen. In Brasilien Geschäfte zu machen ist nicht kostengünstig. Neben kulturellen Fragen, die es auch in jedem anderen Land gibt, muss man hier in Brasilien für die Konkretisierung der Geschäfte und folglich für die Betreuung durch Berater wahrscheinlich ein wenig mehr Zeit veranschla-

gen als in anderen Ländern. Verzicht Sie nicht auf die Planung und seien Sie tolerant in Bezug auf ein geringeres Maß an Objektivität und das Hin und Her in Diskussionen, das Sie in Brasilien wahrscheinlich vorfinden werden, sowie auch dann, wenn mal über ernste Fragen Späße gemacht werden.

Deutscher Freund

Vorsicht ist dabei geboten, Deutsche oder Europäer, die bereits seit einiger Zeit in Brasilien leben, als Geschäftsberater hinzuzuziehen. Mit Sicherheit wird es Ihnen leichter fallen, sich mit diesen als mit einem Brasilianer zu identifizieren. Vertrauen Sie ihm „mit einem gewissen Misstrauen“, das heißt, vertrauen Sie ihm nicht blind und minimieren Sie die Wirkung der Tatsache, dass es sich bei ihm um einen Landsmann gleicher oder ähnlicher Herkunft handelt. In der Mehrzahl der Fälle sind die daraus resultierenden Probleme kein böser Wille. Meistens glauben derartige Berater selbst, dass sie Fachleute für Brasilien geworden, fähiger als Brasilianer sind, alles über Brasilien wissen und zusätzlich noch ihre europäische Herkunft und Erfahrung haben. In den vielen Jahren, in denen ich in diesem Bereich tätig bin, habe ich schon so einige Desaster solcher Berater miterlebt.

Korruption und Geschäfte

Leider hat Brasilien nicht den besten Ruf der Welt, und seine Geschichte ist nicht gerade hilfreich. Internationale Veröffentlichungen mit Indizes zur Korruption helfen ebenfalls nicht wirklich. Das bedeutet aber nicht, dass man in Brasilien keine Geschäfte ohne

Korruption machen kann. Wir können nicht garantieren, dass keine Situationen mit Korruptionspotential auftauchen, wir raten Investoren jedoch dringend davon ab, diese zu akzeptieren. Es mag mehr Arbeit erfordern und eventuell auch kostenaufwendiger sein, die gesetzlichen Vorschriften einzuhalten, aber wir können aufgrund unserer langjährigen Erfahrung bestätigen, dass Geschäfte in Brasilien auch ohne Korruption durchführbar sind. Nutzen Sie die Compliance- und Governance-Instrumente, um gute Geschäfte abzuschließen, auch intern und mit privaten Partnern.

Geschäftsumfeld

Insbesondere bei komplexeren Geschäften wie bei einem Firmenkauf, aber nicht nur bei diesem, ist es nicht Teil unserer Kultur, direkt zur Sache zu kommen. Zeit ist Geld, doch in Brasilien hat das kulturelle Ritual Vorrang. Instinktiv bemüht man sich um Wege, um ein angenehmeres Umfeld für den Beginn der Diskussionen zu schaffen. Es ist nicht üblich, Präsenzbesprechungen zu beginnen, ohne zunächst über allgemeine Themen zu sprechen. Gespräche über Fußball, Verkehr, Familie, Reisen und anderes mehr sind Teil des „Aufwärmens“. Es ist keine Strategie, sondern ein Brauch, der es auch erlaubt, sich in einer Gruppe mit den Charakteristika der betreffenden Akteure – offen, nüchtern, engagiert, dickköpfig und redselig – zu identifizieren. In sich wiederholenden Besprechungen, in denen sich alle Teilnehmer bereits kennen, kann man dabei die „Temperatur“ des Umfelds, vor allem bei der Wiederaufnahme von heiklen Punkten, messen oder sich auf sensible Fragen einstimmen.

In virtuellen Besprechungen erfordert der Vorlauf weniger Zeit oder er wird gleich ganz gestrichen. Je nach der Strategie bei der Zusammenstellung einer vorher festgelegten gemeinsamen Tagesordnung kann dies bei jeglicher Modalität hilfreich sein, um den Diskussionen größere Objektivität zu verleihen. Es ist nicht unüblich, in den Verhandlungen private und familiäre Angelegenheiten mit geschäftlichen zu vermischen. Es gibt keine strikte Trennung von Beruflichem und Privatem. Private Gesprächsthemen abzulehnen kann durchaus negativ aufgenommen werden. Es ist nicht ungewöhnlich, dass Brasilianer Einladungen aussprechen, sie zu Hause zu besuchen oder das Wochenende auf dem Grundstück ihres Strand- oder Landhauses zu verbringen.

„Ja“ ist nicht zwingend „Ja“ – und „Nein“ ist nicht zwingend „Nein“

Das Austragen direkter Konflikte gehört nicht zu den brasilianischen Eigenarten. Eine vermeintlich objektive Antwort auf eine unangenehme Frage kann „Ja“ oder „Nein“ lauten, tatsächlich aber „Vielleicht“ oder „Bitte um Bedenkzeit“ bedeuten. Wird an einem Punkt, bei dem es Widerstand gibt, insistiert, kann dies den Widerstand noch verstärken. Das vermeintliche „Nein“, das ein „Vielleicht“ ist, kann sich in ein echtes „Nein“ verwandeln, das eine spätere Änderung in ein „Ja“ kompromittiert. Toleranz und Geduld sind die Mittel der Wahl. Die Verhandlungen über Punkte auszusetzen und auf einen späteren Zeitpunkt in derselben Besprechung oder auf den Nachmittag oder sogar nächsten Tag zu verschieben und das Mittag- oder

Abendessen als eine entspanntere Gelegenheit zu nutzen, um irgendeinen Punkt der Diskussion neu zu formulieren, ohne dabei die verdiente Pause in ein Schlachtfeld einer Debatte münden zu lassen – all dies kann ein guter Weg sein, um das Terrain für die nächste Runde vorzubereiten. Mittag- und Abendessen sollten in das Verhandlungsgeschehen und -umfeld einbezogen werden, sollten aber vor allem respektvoll als Momente genutzt werden, um den Adrenalinspiegel zu senken und sich anzunähern. Ach ja: Wer in einem brasilianischen Auto mitgenommen wird, sollte sich gut überlegen, mit wie viel Schwung er die Autotür schließt. Es schmerzt einen Brasilianer persönlich, wenn die Autotür laut kracht. Das gilt übrigens auch für Taxifahrer.

„Es ist nicht unüblich, in den Verhandlungen private und familiäre Angelegenheiten mit geschäftlichen zu vermischen. Es gibt keine strikte Trennung von Beruflichem und Privatem.“

Brasilianer sind keine besonderen Freunde direkter und harter Konfrontationen oder Diskussionen, selbst wenn diese „loyal“ geführt werden. Es kann leicht passieren, dass der Brasilianer darin einen Streit sieht, sich beleidigt oder angegriffen fühlt. Wenn das geschieht, kann der gesamte Verlauf der Verhandlungen und sogar die Be-

ziehung mittel- oder langfristig in Mitleidenschaft gezogen werden. Seien Sie „soft“, auch wenn dies Ihrem Instinkt widerstrebt.

Pünktlichkeit und Organisation

Verspätungen in Besprechungen und selbst bei der Lieferung von Informationen oder Unterlagen sollten nicht als Respektlosigkeit betrachtet werden. Bis zu 15 Minuten Verspätung gelten in Brasilien als pünktlich. Es ist nicht Teil unserer Kultur, früher zu kommen. In den großen Städten wird als Grund für die Verspätung oft der Verkehr genannt. In virtuellen Besprechungen wird die Pünktlichkeit schon eher eingehalten. Besprechungen beginnen zu einer bestimmten Uhrzeit, das Ende ist eher offen (das galt zumindest vor der Verbreitung der virtuellen Besprechungen). Selbst wenn es eine bestimmte Uhrzeit für die Beendigung der Besprechung gibt, sollten Sie die Besprechung ein wenig „verlängern“, wenn Sie merken, dass die brasilianische Seite dies wünscht. Wundern Sie sich bei Fristen für Informationen und Unterlagen nicht, wenn Sie am vereinbarten Tag zu der vereinbarten Uhrzeit die Mitteilung bekommen, dass sich die Übergabe verspätet. Wann immer es möglich ist, lassen Sie ein wenig Raum für Verspätungen. Verzweifeln Sie nicht, wenn Sie die Mitteilung bekommen, dass die Informationen unvollständig oder ein wenig unorganisiert sind. Bilanzen spiegeln die finanzielle Realität des Unternehmens beispielsweise nicht immer in angemessener Art und Weise wider. In Due Diligences einen vollständigen Data Room mit konsistenten Informationen zu bekommen

erfordert Geduld. Erwarten Sie nicht, Ihnen gegenüber ein gut organisiertes Unternehmen mit vielen gut funktionierenden Kontrollen vorzufinden.

Im Tagesgeschäft des Unternehmens

Technischer versus emotionaler Verkauf

Erwarten Sie nicht, dass alle übermittelten oder zur Verfügung gestellten Kataloge und Informationen einer gründlichen Prüfung unterzogen werden. Die Gründe, für das Produkt zu optieren, werden mündlich erläutert. Die Entscheidung für das Produkt läuft zudem über Empathie und Vertrauenswürdigkeit, die während der Verhandlungen und im Rahmen der Beziehung im persönlichen Bereich entwickelt werden.

Hierarchie und Formalität

Diese sind in Brasilien weniger strikt, auch aufgrund der großen sozialen Unterschiede. Der Untergebene weiß, wer der Chef ist, aber mitgenommen zu werden hilft dabei, ein angenehmes und mitarbeiterfreundliches Arbeitsumfeld aufzubauen. Zur Erinnerung: Brasilianer mögen weder direkte Konflikte noch Kritik. Schwierigkeiten werden schnell und vorzugsweise durch Dialog gelöst. Brasilianer schüttern nicht einfach nur die Hand. Körperlicher Kontakt ist Teil der Begrüßung, „Handschlag auf den Rücken“, Umarmungen, Küsse auf die Wangen sind Zeichen für Nähe, Empathie und Zuneigung, sind Teil unserer Kultur. Doch alles außer Händeschütteln kann auch heikel sein – das erfordert zu wissen, wann man mit wem welchen

Kontakt pflegen kann. Bis Ihnen Erfahrung und beispielhaftes Verhalten anderer einen sicheren Weg in Bezug auf diese brasilianischen Eigenheiten aufzeigen, sollten Sie es daher bei dem Händeschütteln belassen. Sie vermeiden damit Missverständnisse und gehen nicht das Risiko ein, sich unangemessen zu verhalten. Überlassen Sie die Initiative uns Brasilianern, dann können Sie auf uns in entsprechender Form reagieren. Ausdrücke wie „Doktor“, „Professor“ und andere Bezeichnungen haben nicht zwingend etwas mit einem akademischen Titel zu tun. Auch dafür, wann und wem gegenüber Sie „Senhor“ oder „Você“ verwenden, gibt es Regeln. Überlassen Sie hier den Brasilianern ebenfalls die Initiative und richten Sie sich danach. Im Zweifelsfall sollten Sie sich wie beim Händeschütteln an die formellere Alternative halten, was aber nur so lange gilt, wie es keinen Hinweis gibt, dass das als unhöflich oder unangemessen angesehen wird.

Engagement, Loyalität, Flexibilität

Der gut integrierte brasilianische Mitarbeiter erfüllt diese Erwartungen. Wenn er spürt, dass er Teil des Teams ist, trägt er das „Trikot“ der Firma, als wäre es das seines Lieblingsvereins. Er wird zur Verfügung stehen, auch ohne streng auf die Arbeitszeiten zu achten, und ebenso Aufgaben erledigen, die ihm nicht ausdrücklich zugeordnet wurden. All das heißt aber nicht zwangsläufig, dass er effizient arbeitet. Wenn jemand im Unternehmen sagt: „Überlass das ruhig mir“, dann heißt das oft, bereit zu sein, einem anderen einen Gefallen zu tun. Dies hat aber nichts damit zu tun, die Verantwortung für das Erreichen des angestrebten Ergebnisses zu übernehmen. Der

brasilianische Mitarbeiter ist im Allgemeinen bereit zu lernen und sich unter Nutzung seiner Kreativität und Improvisationskunst nach besten Kräften zu bemühen. Ich habe an dieser Stelle Aussagen zusammengetragen, die mir von vielen ausländischen Führungskräften übermittelt worden sind, die in Brasilien leitende Positionen in Tochtergesellschaften innehatten. ←



Gustavo Stüssi Neves

Stüssi-Neves Advogados,
São Paulo
Advogado

stussi.sp@cbbl-lawyers.de
www.stussi-neves.com

Mexiko: „Between Equals“

Verhandlungen auf Augenhöhe in einer Kultur der Zeitflexibilität

Von André Röhrle



In Mexiko ist es üblich, Arbeit und persönliches Leben zu mischen. Geschäftstreffen können sich zu informellen Veranstaltungen entwickeln, bei denen es um geselliges Beisammensein geht.

Kultur, Umgangsformen und Kommunikation in Mexiko und Deutschland unterscheiden sich in mancher Hinsicht. Bei der Zusammenarbeit mit mexikanischen Partnern ist es wichtig, sich der kulturellen Unterschiede bewusst zu sein und die Umgangsformen des Gegenübers zu respektieren, um erfolgreiche Geschäftsbeziehungen aufzubauen.

Mexikanische Umgangsformen sind von Höflichkeit und Respekt geprägt. So wird Wert auf formale Begrüßungen und auf den Gebrauch von Titeln gelegt, wenn man mit mexikanischen Kollegen oder Geschäftspartnern interagiert. Hierbei gilt es auch zu beachten, dass Treffen immer auf „Augenhöhe“ stattfinden, also „between Equals“ – mit anderen Worten: Der Chef empfängt nur den

Chef, das gilt ebenso für die weiteren Hierarchiestufen.

Kommunikationsverhalten

Man sollte sich als Deutscher auch auf ein grundsätzlich anderes Kommunikationsverhalten gegenüber mexikanischen Gesprächspartnern einstellen. Im Gegensatz zu Deutschland wird in

Mexiko der indirekte Kommunikationsstil gepflegt, bei dem die eigentliche Nachricht zwischen den Zeilen zu finden ist. Dies dient vor allem der Vermeidung von Konflikten und der Gesichtswahrung. In Gesprächen oder Verhandlungen werden daher in der Regel indirekte Aussagen getroffen. Ein „Ja“ sollte man besser als ein „Wahrscheinlich“ interpretieren, und insbesondere ein zurückhaltendes oder zweifelndes „Ja“ sollte nicht als Zustimmung verstanden werden. Ein direktes „Nein“ ist in Gesprächen meist nicht zu erwarten. Man sollte daher vor allem auch auf die Körpersprache und Mimik des Gegenübers achten, um Gesprächsinhalte richtig einschätzen zu können.

Hoher Wert von persönlichen Beziehungen

Bei Geschäftsverhandlungen in Mexiko sollte man Geduld und Ausdauer haben. Mexikaner legen Wert auf persönliche Beziehungen und Vertrauen, bevor sie in eine Geschäftsbeziehung eintreten. Verhandlungen beginnen üblicherweise mit längerem Smalltalk und allgemeinen Unterhaltungen. Networking und die Pflege persönlicher Beziehungen spielen eine wichtige Rolle, da sie das Vertrauen und die Sympathie zwischen den Geschäftspartnern stärken können.

Sobald in einer ersten Verhandlungsphase das Vertrauen zwischen den Parteien geschaffen worden ist, beginnt eine neue Verhandlungsphase. In dieser wird entsprechend internationalen Standards verhandelt, und Ergebnisse sollten hier unbedingt schriftlich fixiert werden. Mexikanische Verhandlungspartner agieren in

dieser Phase sehr professionell und auch direkt.

Pünktlichkeit versus Zeitflexibilität

Des Weiteren ist es in Mexiko üblich, Arbeit und persönliches Leben zu mischen. Geschäftstreffen können sich gelegentlich zu informellen Veranstaltungen entwickeln, bei denen es um Essen, Trinken und geselliges Beisammensein geht. Es ist ratsam, die Einladungen zu solchen Anlässen anzunehmen, da sie oft dazu dienen, die persönlichen Beziehungen zu stärken und das Vertrauen zu vertiefen.

„Networking und die Pflege persönlicher Beziehungen spielen eine wichtige Rolle, da sie das Vertrauen und die Sympathie zwischen den Geschäftspartnern stärken können.“

Während in Deutschland Wert auf Pünktlichkeit gelegt wird, ist in Mexiko diesbezüglich eine gewisse flexible Handhabung üblich. Es kann vorkommen, dass Geschäftstreffen nicht genau zur vereinbarten Zeit beginnen. In diesem Fall ist es wichtig, Geduld zu bewahren und sich an die mexikanische Kultur der Zeitflexibilität anzupassen. ←



André Röhrle

Macdonel, Uribe, Cuesta,
Llaca y Esquivel Abogados,
Mexiko-Stadt
Abogado

roehrle@cbbll-lawyers.de
www.muclaw.mx

Argentinien: Verhandlungsführung und Geschäftsanbahnung

Was ausländische Investoren beachten sollten

Von **Martín Dieltl**

Einleitung

Argentinien ist ein Land, in das im 20. Jahrhundert viele Europäer eingewandert sind, vor allem aus Spanien und Italien. An dritter Stelle steht mengenmäßig die Zuwanderung aus Deutschland. Das Land verfügt daher über eine kulturelle und kosmopolitische Mischung, zusätzlich zur Kultur der einheimischen Bevölkerung, die das Gebiet bereits zuvor bewohnt hat. Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass Argentinien – in einigen Städten, aber nicht im ganzen Land – viele europäische Bräuche und Eigenheiten aufweist (bezüglich Architektur, Essen, Kaffeekultur, ethnische Zugehörigkeiten der Bevölkerung etc.), auch wenn es sich natürlich gleichwohl um ein lateinamerikanisches Land handelt, das seinen ganz eigenen Charakter hat.

Argentinier: Wertschätzung persönlicher Beziehungen

Das Geschäft ist wichtig, aber auch die Menschen sind wichtig, und deshalb sind persönliche Treffen im Geschäftsleben ebenfalls von entscheidender Bedeutung. Grundsätzlich sind Argentinier davon überzeugt, dass sie, wenn sie eine Person auch nur oberflächlich auf persönlicher Ebene kennen, wissen oder vorhersagen können, wie sie



Die Gründung einer Gesellschaft in Argentinien erfordert, durch ein Labyrinth von Bürokratie zu navigieren.

sich in anderen Bereichen, beispielsweise in professionellen Angelegenheiten, verhalten könnte. Tatsächlich ist es in der argentinischen Geschäftswelt weit verbreitet, dass der potentielle Vertragspartner sein Gegenüber zum Beispiel zum Grillen zu sich nach Hause einlädt, um das Eis zu brechen und Vertrauen aufzubauen.

Angesichts der Bedeutung, die der Person als solcher beigemessen wird, ist es bei Geschäftstreffen üblich, dass es im Gespräch zunächst um allgemei-

ne Themen geht (zum Beispiel um den Verlauf der Reise, den Austausch über Eindrücke von der Stadt und ihren Einwohnern). Ziel ist es, sich gegenseitig persönlich einschätzen und kennenlernen zu können und Meinungen zu verschiedenen Themen auszutauschen. Dieses informelle Gespräch ist wichtig, um Vertrauen und Verständnis aufzubauen, und es gilt als etwas unhöflich, bei einem Geschäftstreffen direkt auf den Punkt zu kommen. Geschenke werden im geschäftlichen Umfeld jedoch nicht erwartet.

Pünktlichkeit ist wichtig

Pünktlichkeit ist ein wichtiges Thema, allerdings mit einer gewissen Flexibilität und Toleranz. Die Beurteilung der Pünktlichkeit fällt meist laxer aus als in angelsächsischen Ländern. Obwohl Pünktlichkeit die Norm ist und Termine grundsätzlich zur vereinbarten Zeit stattfinden, sollte es nicht negativ bewertet werden, wenn ein Verhandlungspartner mit einer gewissen Verspätung zum Termin erscheint. Je wichtiger die Person ist, mit der das Treffen stattfinden soll, desto länger kann die Wartezeit sein.

Üblich ist es ferner, dass in Argentinien Formalität mit Informalität kombiniert wird. Die angemessenste Begrüßung bei einem formellen Treffen ist ein Händedruck, aber bei vielen Gelegenheiten – in einem etwas informelleren Kontext oder nachdem man mehrere Stunden am Tag gemeinsam verbracht hat – neigen Argentinier dazu, durchaus engeren Körperkontakt herzustellen, wenn sie sich unterhalten. So ist die Annäherung an einen Gesprächspartner, wie etwa durch das Berühren der Schulter des Gegenübers, als ein Zeichen für den Aufbau von Vertrauen und Nähe zu werten.

Vertragskultur und Geschäftsanbahnung

Wenn man eine Gesellschaft gründet, muss man sich auf bürokratische Hürden einstellen. Die Gründung einer Gesellschaft in Argentinien erfordert, dass Unternehmer und Unternehmerinnen durch ein Labyrinth von Bürokratie navigieren und scheinbar unnötige Anforderungen erfüllen, wie zum Beispiel beim Einholen vie-

ler notarieller Beglaubigungen, beim Sammeln oder Ausfüllen zahlreicher Unterlagen und Formulare etc. Ebenso sind argentinische Verträge in der Regel lang, sehr detailliert und gelten erst dann als abgeschlossen, wenn alle Elemente unterzeichnet sind, wobei es sehr wichtig ist, dass alle wesentlichen Verhandlungsergebnisse schriftlich festgehalten werden.

„Es ist sehr üblich, einen Kontakt zu suchen, der Türen öffnen und dabei helfen kann, den Prozess zu beschleunigen.“

Der Kontakt zu vielen Unternehmen in Argentinien erfolgt über Vermittler oder „Kontakte“, also über Personen, die in direkter Beziehung zu den Managern oder Eigentümern dieser Unternehmen stehen. Obwohl Argentinien geographisch oder bevölkerungsmäßig kein so kleines Land ist, wird es hinsichtlich mancher Aspekte wie ein „kleines“ Land geführt, so dass man typischerweise versucht, sich über einen Bekannten an eine andere Partei (sei es an ein Unternehmen, eine Anwaltskanzlei oder sogar an staatliche Behörden oder Stellen) zu wenden. Es ist sehr üblich, einen Kontakt zu suchen, der Türen öffnen kann, um herauszufinden, ob jemand, den man kennt, wiederum „jemanden“ innerhalb des Unternehmens kennt, mit dem man Kontakt aufnehmen möchte. Ziel ist es, eine Person zu finden, die dabei helfen kann, den Prozess – zum Beispiel durch das Erzielen von Aufmerksamkeit oder die Vereinbarung eines Treffens – zu beschleunigen.

Keine Hindernisse für ausländische Investoren, lokale Unterstützung jedoch empfehlenswert

Hingegen ist es in Argentinien im Gegensatz zu anderen Ländern nicht notwendig, einen lokalen Partner zu haben, um im Land Geschäfte zu tätigen. Das ist kein erforderlicher Aspekt, und es gibt keine rechtlichen Hindernisse für ausländische Investitionen. Es sind einige Vorschriften zu beachten, zum Beispiel: Ausländische Gesellschaften, die sich an einer lokalen Gesellschaft beteiligen möchten, müssen beim Handelsregister eingetragen werden. Es wird jedoch empfohlen, dass ausländische Investoren lokale Unterstützung und Anleitung in Anspruch nehmen, um während des Verhandlungsprozesses begleitet zu werden. Die Einbeziehung eines kundigen Vertreters vor Ort kann Probleme und Missverständnisse bei Besprechungen und Verträgen vermeiden.

Verhandlungen nehmen in der Regel Zeit in Anspruch, und es sollten stets ausreichend Zeit und Flexibilität für die Diskussion offener oder strittiger Punkte eingeplant werden. Für eine erfolgreiche Verhandlung sind unter Umständen mehrere Treffen erforderlich. Hast und Ungeduld sollten von vornherein vermieden werden. ←



Martín Dielt

Leonhardt & Dielt Abogados,
Buenos Aires
Abogado

dielt@cbbl-lawyers.de
www.leodi.com.ar

Ecuador: Praxistipps für mehr Geschäftserfolg

Im Blickpunkt: Formalität versus Informalität

Von Dr. Michael Veintimilla, LL.M.



Körperschaften oder Unternehmen, die in Ecuador bestimmte Geschäfte tätigen wollen, ohne bisher eine Unternehmensstruktur im Land zu haben, benötigen einen Bevollmächtigten.

Erste Annäherungen

Während es in Deutschland üblich ist, ein Treffen oder einen Termin für einen Besuch bei einem potentiellen Kunden oder Partner einen Monat im Voraus zu erfragen, ist dies in Ecuador

nicht unbedingt der Fall. Es ist zwar möglich, einen Termin einen Monat im Voraus zu vereinbaren, aber um den Gesprächspartner vor Ort zu erinnern, ist es ratsam, eine Woche vorher ein oder zwei Anrufe zu tätigen, um den Termin zu bestätigen. Termine

können eine Woche oder, falls erforderlich, auch einige Tage im Voraus vereinbart werden. In Notfällen ist es möglich, auch unangemeldete Termine wahrzunehmen. In dieser Hinsicht ist man auf ecuadorianischer Seite flexibel.

Verhalten während des Meetings

Die Pünktlichkeit bei der Durchführung von persönlichen Besprechungen hat sich bei ecuadorianischen Verhandlungspartnern im Laufe der Jahre verbessert. Die Sitzungen beginnen in der Regel pünktlich, und eine Verspätung von etwa zehn Minuten wird generell akzeptiert.

Virtuelle Sitzungen sind in Ecuador in privaten Kreisen und selbst bei offiziellen Anhörungen inzwischen weithin akzeptiert. Dies hat sich positiv auf eine effektive Nutzung der Zeit und auf die Pünktlichkeit ausgewirkt. Dennoch werden bei den Ecuadorianern nach wie vor persönliche Meetings bevorzugt.

Während es in Deutschland normal ist, dass man gut vorbereitet in eine Besprechung geht, kann es vorkommen, dass man bestimmte Fakten erst während der Besprechung durch die ecuadorianischen Verhandlungspartner erfährt. Das ist kein Grund zur Frustration, sondern vielmehr eine Gelegenheit, das Treffen über die geplante Zeit hinaus zu verlängern oder ein zusätzliches Treffen abzuhalten.

Mittagessen und Arbeit

Ein gemeinsames Arbeitsgespräch während des Mittag- oder Abendessens ist nicht sehr üblich. Bei solchen Gelegenheiten werden allenfalls Nebenasperte eines potentiellen Geschäfts behandelt, ohne auf die Kernpunkte der Verhandlung einzugehen, die der Erörterung in einem offiziellen Rahmen vorbehalten sind.

Verhältnis Formalität versus Informalität

Im Gegensatz zu Deutschland, wo die geschäftlichen und rechtlichen Beziehungen absolut klar sind, kann es in Ecuador vorkommen, dass dies nicht in allen Geschäftskreisen der Fall ist. Daher ist es möglich, dass Verträge unklare Klauseln enthalten oder Aspekte einfach ungeregelt bleiben.

Dies ist eine Gelegenheit, im Ausland bewährte Geschäftspraktiken vorzuschlagen: Obwohl das ecuadorianische Recht seit 2020 ausdrücklich die Möglichkeit von Aktionärsvereinbarungen zwischen den Aktionären eines Unternehmens (Shareholder-Agreements) anerkennt, ist es keine weitverbreitete Praxis, diese zu unterzeichnen.

„Es ist möglich, dass Verträge in Ecuador unklare Klauseln enthalten oder Aspekte einfach ungeregelt bleiben.“

Ebenso ist bei der Bildung von Unternehmenszusammenschlüssen oder Joint Ventures zur Ausführung eines öffentlichen Auftrags eine interne Vereinbarung erforderlich, die die Beziehungen zwischen den Partnern regelt. Diese Vorgehensweise ist normal für sehr hochentwickelte lokale Unternehmen, aber nicht für weniger etablierte Unternehmen in Ecuador. Mit einem ausländischen Partner in einer Partnerschaft oder in einem Firmenkonsortium ist es möglich, diese Art von privaten Vereinbarungen zu

treffen, auch wenn dies in der lokalen Unternehmensbranche noch nicht üblich ist.

Öffentliches Vergabewesen und Banken

Für bestimmte Geschäfte ist es wichtig, von den Banken eine angemessene Absicherung zu erhalten. Bei der öffentlichen Auftragsvergabe ist es beispielsweise notwendig, Bankgarantien für die Ernsthaftigkeit eines Angebots oder für die Vorschusszahlung zu haben, die das beauftragte Unternehmen gegebenenfalls erhält. Diese Garantien müssen von Banken mit Sitz in Ecuador gewährt werden.

Der Wortlaut der Garantien muss mit dem Wortlaut in den Ausschreibungsunterlagen übereinstimmen – nicht ein Wort mehr und nicht ein Wort weniger. Eine Modifizierung des Wortlauts kann als Änderung angesehen werden, die die Teilnahme an der Ausschreibung oder den bereits erteilten Zuschlag möglicherweise gefährdet.

Damit eine ecuadorianische Bank eine Bürgschaft für ein deutsches Unternehmen übernehmen kann, benötigt sie einen Swift oder die Rückbürgschaft einer deutschen Bank. In diesem Bankverfahren, das in der Regel nicht frei von bürokratischen Abläufen ist, kann es zu geringfügigen Änderungen des Wortlauts der Garantien kommen. Auch wenn es sich dabei um geringfügige Änderungen handelt, könnten diese vom Auftraggeber als so gravierend angesehen werden, dass sie den Ausschluss vom Verfahren zur Folge hat oder der Bieter für gescheitert erklärt wird.

Ernennung von Bevollmächtigten durch nicht-ansässige Unternehmen

Körperschaften oder Unternehmen, die in Ecuador bestimmte Geschäfte tätigen wollen, ohne bisher eine Unternehmensstruktur im Land zu haben, benötigen einen Bevollmächtigten. Wenn Verträge zur Bereitstellung von Waren oder Dienstleistungen mit dem ecuadorianischen Staat geschlossen werden sollen, geben einige Vorschriften öffentlicher Stellen vor, dass die Vollmachten eine bestimmte Reichweite haben. Beamte verlangen gelegentlich weitreichende Vollmachten.

„Wenn Verträge zur Bereitstellung von Waren oder Dienstleistungen mit dem ecuadorianischen Staat geschlossen werden sollen, erfordert dies gelegentlich weitreichende Vollmachten.“

Hier kann es infolge einer umsichtigen Betrachtungsweise eines deutschen Unternehmens, welches im Rahmen einer zu weit gefassten Vollmacht keine steuerrechtliche Betriebsstätte (Permanent Establishment) schaffen möchte, zu Diskrepanzen kommen. Bei dieser Frage muss häufig analysiert werden, wie bei der Erteilung einer Vollmacht zum Abschluss eines Vertrags in Ecuador eine unerwünschte Wirkung zu vermeiden ist und das jeweilige Geschäftsvorhaben nicht gefährdet wird.

Immobilienkaufverträge

In Ecuador erfolgt der Eigentumsübergang mit der Eintragung der Kaufvertragsurkunde im Grundbuchamt. Dies kann mehrere Tage nach der Unterzeichnung des notariellen Vertrags geschehen. Es ist zwar üblich, den Kaufpreis während der Unterzeichnung beim Notar per Scheck zu bezahlen, was jedoch für den Käufer keine optimale Lösung ist, da er einem Risiko ausgesetzt sein könnte, wenn die Eintragung länger dauert als vorgesehen.

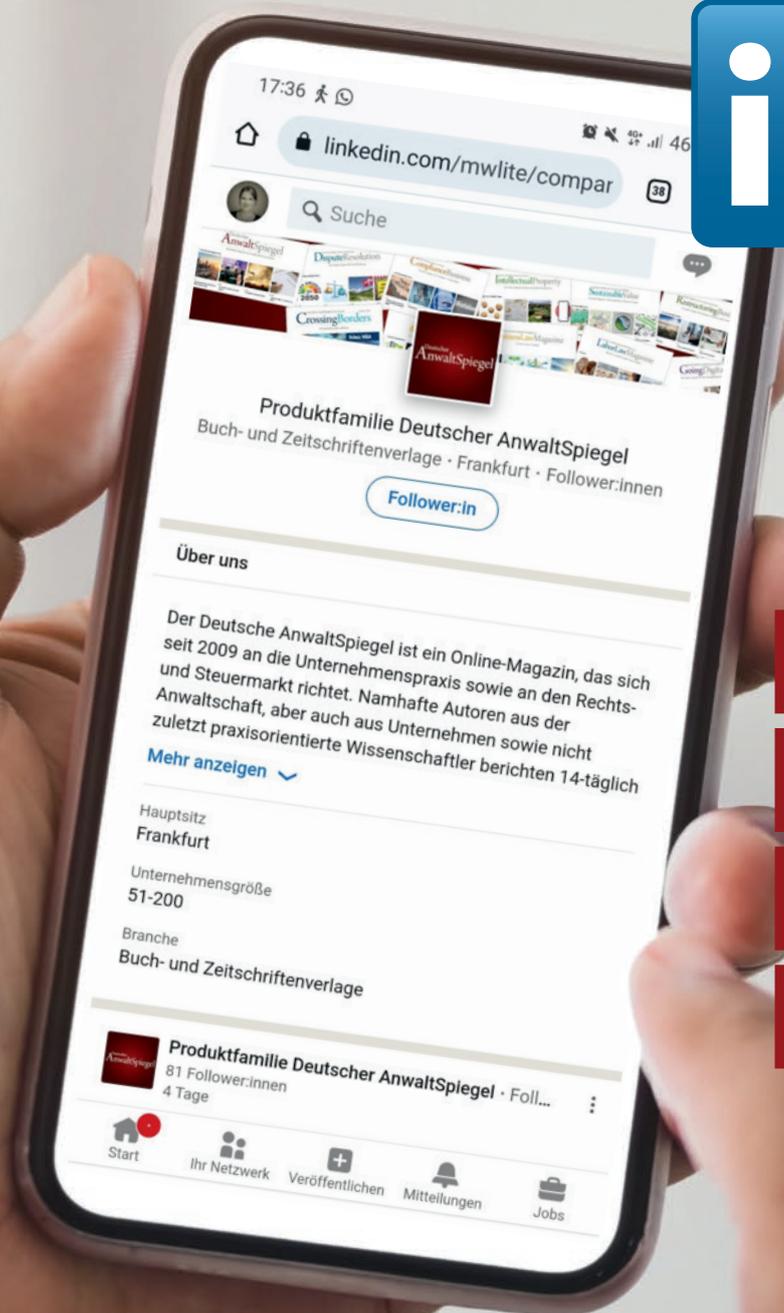
Es ist daher ratsam zu vereinbaren, dass die Zahlung nach der Eintragung erfolgt. In diesem Punkt gibt es häufig Meinungsverschiedenheiten zwischen den Parteien, die alternative Lösungen erfordern. Etwa: Treuhandverträge und Zahlungsklauseln nach Erfüllung bestimmter Bedingungen. ←



**Dr. Michael Veintimilla,
LL.M.**

ECIJA GPA, Quito
Abogado

veintimilla@cbbt-lawyers.de
www.ecija.com



**Zu Recht nichts
mehr verpassen:
Folgen Sie uns
auch auf LinkedIn!**

Rechtsnews weltweit



Ukraine: E-Ansässigkeit – Rechtliche und steuerliche Aspekte (Kiew, 23.05.2023)

Igor Dykunsyy, LL.M., Rechtsanwalt und Partner, dykunsyy@cbbl-lawyers.de, www.dlf.ua

Am 26.10.2022 unterzeichnete der ukrainische Präsident das ukrainische Gesetz zu Besonderheiten der Besteuerung der Geschäftstätigkeit von sogenannten „Elektronischen Ansässigen“. Das Gesetz ist am 01.04.2023 in Kraft getreten.

[Hier](#) ganze News lesen.

China: Maßnahmen zum Standardvertrag für grenzüberschreitende Übermittlung personenbezogener Daten – Voraussetzungen für die Datenübermittlung (Shanghai, 16.05.2023)

Rainer Burkardt, Rechtsanwalt, burkardt@cbbl-lawyers.de, www.bktlegal.com

Mehr als ein Jahr nach dem Inkrafttreten des Gesetzes der Volksrepublik China zum Schutz personenbezogener Daten („GSPD“) hat die „Cyberspace Administration of China“ („CAC“) am 24.02.2023 die endgültige Fassung der Maßnahmen zum Standardvertrag für die grenzüberschreitende Übermittlung personenbezogener Daten veröffentlicht.

Der Abschluss eines Standardvertrags mit einem Datenempfänger außerhalb der Volksrepublik China ist, neben der von der CAC organisierten Sicherheitsbewertung und der Zertifizierung zum Schutz personenbezogener Daten, eine von drei Optionen für Datenverarbeiter in China, um personenbezogene Daten an einen Datenempfänger außerhalb Chinas zu übermitteln.

Die Übermittlung personenbezogener Daten außerhalb Chinas ist ein wichtiges Compliantethema und betrifft alle ausländisch investierten Unternehmen, die in der VR China tätig sind. Der Abschluss eines Standardvertrages ist für die meisten KMU in China wahrscheinlich die pragmatischste Option für die Übermittlung personenbezogener Daten ins Ausland.

[Hier](#) ganze News lesen.

EuGH: Streit um Louboutins berühmte rote Sohle – Amazon muss sich Markenrechtsverletzung von Drittanbietern zurechnen lassen (Brüssel, 27.04.2023)

Prof. Dr. Robin van der Hout, LL.M., Rechtsanwalt, vanderhout@cbbl-lawyers.de, www.kapellmann.de

Christian Louboutin, ein französischer Designer für Luxusmode, feiert gleich zwei Erfolge vor dem EuGH in Luxemburg. Louboutins wohl bekanntestes Design sind Highheels mit einer rotgefärbten Außensohle. Die rote Farbe dieser Außensohle ist als Unionsmarke geschützt.

Der Plattformbetreiber Amazon bietet unterschiedlichste Waren an, die sowohl im eigenen Namen und für eigene Rechnung als auch auf dem dafür bereitgestellten Onlinemarktplatz von Händlern angeboten werden. Amazon bietet Drittanbietern verschiedene Unterstützungsleistungen wie die Übernahme der Lagerung oder des Versandes an.

In der ersten Rechtssache (C-148/21) begehrte Louboutin die Feststellung der Verantwortlichkeit von Amazon für die Markenrechtsverletzung und in der zweiten (C-184/21) die Unterlassung der Benutzung seiner Marke sowie Schadensersatz. Der Designer warf Amazon vor, ein mit seiner Marke identisches Zeichen im Geschäftsverkehr genutzt zu haben. Zudem sei Amazon im Besitz der Ware mit dem geschützten Zeichen gewesen. Den Besitz an dieser Ware hatte Amazon dadurch, weil es für die betroffene Ware die Versandleistung für einen Händler übernommen hatte.

[Hier](#) ganze News lesen.

Frankreich: Greenwashing und Werbung (Baden-Baden, 18.04.2023)

Vanina Vedel, Avocat, vedel@cbbl-lawyers.de, www.rechtsanwalt.fr

Aussagen in der Werbung in Frankreich zur Umweltverträglichkeit und Klimaneutralität eines Produkts oder einer Dienstleistung sind nicht ohne weiteres erlaubt.

Wir stellen in unserer unter folgendem Link abrufbaren Ausführung dar, um welche Art von Aussagen es sich handelt und unter welchen Umständen solche Werbeaussagen in Frankreich dennoch zulässig sein können.

[Hier](#) ganze News lesen.

Hongkong: Besteuerung von Offshore-Einkünften ab 01.01.2023 (Hongkong, 22.03.2023)

Stefan Schmierer, Rechtsanwalt, schmierer@cbbl-lawyers.de, www.rs-lawyers.com.hk

Für alle, die Hongkongs Steuersystem in den vergangenen Jahren oder Jahrzehnten insbesondere im Hinblick auf die Besteuerung von Offshore-Einkünften genutzt haben, ist dies seit dem 01.01.2023 möglicherweise nicht mehr so einfach.

Seit Anfang 2023 gilt in Hongkong die neue Regelung zur „Foreign-sourced Income Exemption“ („FSIE“), die die Besteuerung von bestimmten Offshore-Einkünften unter bestimmten Voraussetzungen vorsieht.

[Hier](#) ganze News lesen.

Alle CBBL-News zum Wirtschaftsrecht weltweit: www.cbbl-lawyers.de/rechtsnews-weltweit

Anmeldung zum vierteljährlich erscheinenden CBBL-Newsletter per E-Mail an portsmouth@cbbl-lawyers.de
Stichwort „Newsletter“

Impressum

Herausgeber

Deutscher AnwaltSpiegel International,
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe,
German Law Publishers GmbH,
CBBL Cross Border Business Law AG

© Juni 2023

Verlag

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Geschäftsführung:
Dominik Heyer, Hannes Ludwig
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
HRB Nr. 53454,
Amtsgericht Frankfurt am Main
www.faz-bm.de

German Law Publishers GmbH
Verleger: Prof. Dr. Thomas Wegerich
Stalburgstraße 8, 60318 Frankfurt am Main
Telefon: +49 (0)69 95 64 95 59
thomas.wegerich@germanlawpublishers.com

Projektmanagement

Karin Gangl
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH
Telefon: +49 (0)69 75 91-22 17
redaktion@faz-bm.de

Redaktion

Thomas Wegerich (V.i.S.d.P.);
Michael Dörfler, Karin Gangl, Mareike Theisen
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH

Layout

Christine Lambert
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH

Titelfoto

© tippapatt – stock.adobe.com

Haftungsausschluss

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts übernehmen Verlag, Redaktion, Herausgeber und Autoren keine Gewähr.

Genderhinweis

Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Eine Gemeinschaftspublikation von:

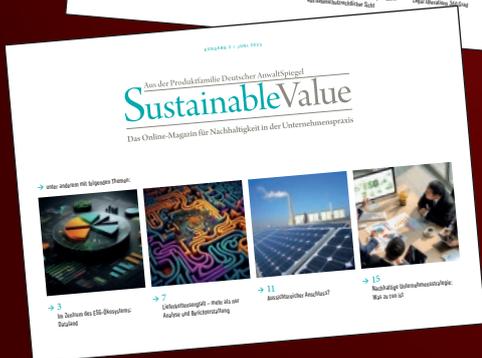


Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe



Unternehmensrelevantes Recht, aktuell und praxisnah

Jetzt
bequem und
kostenfrei per
Multiformular
abonnieren!



Führende deutschsprachige Kanzleien weltweit

unabhängig, unternehmerisch,
lösungsorientiert



CROSS BORDER BUSINESS LAWYERS

5 Kontinente – 60 Länder

CBBL – Das einzige weltweite Netzwerk deutschsprachiger Wirtschaftskanzleien im Ausland

Costa Rica

Lexincorp
CENTRAL AMERICAN LAW FIRM

andre@cbbl-lawyers.de

Frankreich

EPP RECHTSANWÄLTE
AVOCATS

epp@cbbl-lawyers.de

Großbritannien

IM irwinmitchell

s.steiner@cbbl-lawyers.de

Israel

Heskia-Hacmun
Law Firm

hacmun@cbbl-lawyers.de

Naher Osten/Nordafrika

MIDEAST | Law
Lawyers | Avocats | Rechtsanwälte

ule@cbbl-lawyers.de

Portugal

mm MONEREO
MEYER
mm ADVOGADOS

pinheiro@cbbl-lawyers.de

Rumänien

Stalfort
Legal. Tax. Audit.
20 Jahre

weident@cbbl-lawyers.de

Serbien

TSG TOMIĆ
SINĐELIĆ
GROZA

tomic@cbbl-lawyers.de

Spanien

mm MONEREO
MEYER
mm ABOGADOS

s.meyer@cbbl-lawyers.de

und weitere Kanzleien in insgesamt 60 Ländern auf www.cbbl-lawyers.de