

Dr. Manuel Stiff



## **Verhandeln mit Behörden und Geschäftspartnern**

Wie es in den Wald hineinschallt, so schallt es auch heraus! Von diesem psychologischen Grundsatz ist generell jedes Verhandeln und Verkaufen geprägt - auch in Spanien. Das bedeutet, dass eine Verhandlung, die zwei Partner miteinander führen, anders aussehen und enden kann, wenn sie von anderen Verhandlungspartnern mit den gleichen Zielvorstellungen und den gleichen Ergebnisvorstellungen geführt würde. Dieser Artikel versteht sich daher als Bericht über Erfahrungen aus zehn Jahren Rechtsanwaltspraxis – keineswegs als Handlungsrezept mit Garantieschein.

### **Verhandeln mit Behörden**

Es ist sowohl für den im deutsch-spanischen Wirtschaftsverkehr tätigen Rechtsanwalt als auch den deutschen Geschäftsmann unumgänglich, mit spanischen Behörden zu verhandeln und Absprachen zu treffen. Geht es ums Verhandeln über Investitionen in Spanien, so sind selbst bei einfachen Erlaubnissen zuerst Vorfragen mit verschiedenen Behörden zu klären, bevor man die Anträge stellt, um während des laufenden Antragsverfahrens keine negativen Überraschungen zu erleben.

Man muss wissen, dass in Spanien oft ein geringeres Berufsqualifikationsniveau besteht als es möglicherweise an gleicher Position in der deutschen Verwaltung der Fall wäre. Die Erwartungen des Verhandlungspartners können leicht enttäuscht werden. Man muss sich sehr sensibel an den tatsächlichen Wissens- und Kenntnisstand des „Gegenüber“ herantasten, um zu wissen, bis wohin man fragen kann und ab welcher Ebene die erhaltene Antwort in Frage zu stellen und ggf. mit höheren Dienstgraden erneut abzuklären ist. Durch das Qualifikationsniveau geprägt, sind viele Auskünfte zunächst sehr negativ, weil die Angesprochenen in den entsprechenden Gemeinde- und Stadtverwaltungen selbst nicht richtig wissen, wie beispielsweise die Genehmigung für ein Logistikzentrum oder ein Kultur- und Bildungszentrum richtig „einzustielen“ ist. Es kann also vorkommen, dass man nach einiger Besprechungszeit verwirrt aus der

Verhandlung herausgeht, als man hinein-ging. Gelegentlich entsteht der Eindruck, dass so etwas mit Rechts-sicherheit und Rechtsklarheit wenig zu tun hat. In einer solchen Situation ist Selbsthilfe zu empfehlen: Man nimmt sich das Gesetz selbst vor, studiert es und stellt zum nächsten Besprechungstermin noch einmal gezieltere Fragen anhand des Gesetzestextes. Dadurch erhält der Be-sprechungspartner den Eindruck, dass man fachlich gebildet ist, wird selbst tiefer in die Materie einsteigen und in verschiedenen Unterlagen, Gesetzen, Normen und internen Dienstanweisungen nachlesen oder - den Weg für die Fortsetzung des Gesprächs mit einem höheren Dienstgrad ebnen. Das zweite Gespräch nimmt dann die positive Wendung, man kennt sich jetzt ja immerhin sehr viel besser, und alles verläuft flüssiger und informations-intensiver. Das „man kennt sich ja jetzt schon“ ist für Spanier nach meinem Erfahrungsschatz noch weit wichtiger als in Deutschland.

Jedes Gespräch, ob mit Geschäftspartnern oder mit Beamten, sollte zunächst zwei bis fünf Minuten mit persönlichen Themen eingeleitet werden. Dabei wird man auch sein Verständnis für den „stressigen Arbeitsplatz“ des Beamten zum Ausdruck bringen. Auf diese Weise öffnet man die ersten Sympathie-Pforten, die dann in der zweiten Besprechung kombiniert mit dem Wiedererkennungseffekt große Erleichterungen schaffen.

Ob man allerdings schriftliche Zusagen erhält, steht in den Sternen. Spanische Behörden legen sich noch weniger gerne schriftlich fest als deutsche. Meist erreichen die eingereichten Antragsunterlagen erst dann den Status eines Geschäftsvorgangs, wenn sie ein Aktenzeichen erhalten haben. Dann beginnt die Behörde wirklich über den Fall nachzudenken und treibt die Beratung ernsthaft voran. Dass die Verfahrensgänge in aller Regel noch länger und schwieriger sind als in Deutschland, sei nur am Rande erwähnt.

Es entspricht auch der Mentalität vieler Behördenmitarbeiter, dass ein abstraktes oder gar paralleles Denken nicht so geübt oder beliebt ist, wie man sich das als Antragsteller und Informationssuchender wünschte. Es wäre jedoch ein Fehler, bei solch einem Eindruck fordernd oder gar aggressiv zu werden. Geduld, Einfühlungsvermögen und Freundlichkeit führen auf jeden Fall eher zum gewünschten Ziel.

Es gibt nur wenige Dinge, bei denen die Bürokratisierung in Spanien nicht größer ist als in Deutschland. Man muss von den notariellen Gesellschaftsgründungsurkunden für jeden Antrag Kopien mitbringen und alles mehrfach belegen, oft in notariell beglaubigter Form mit Apostille. Für einfachste Anträge werden Kopien der Personalausweise und Aufenthaltserlaubnisausweise verlangt. Man fragt sich, wo in Spanien all diese Kopien-Papierflut gespeichert und archiviert wird. Aber es ist so, wie es ist, und wir werden es kurzfristig sicherlich nicht verändern. Auch darf

man nicht vergessen, dass Antragsunterlagen in Spanien oft aus einem sogenannten „Projekt“ bestehen. Dieses Projekt muss beispielsweise ein Ingenieur erstellen, wenn er einen Raum für Publikumsverkehr eröffnen will. Darin sind Zeichnungen, Anlagen aus sämtlichen Registern und Notfallpläne für Brandflucht und Evakuierung vorhanden. Diese umfangreichen Unterlagen nehmen den Umfang einer im Kopierladen gebundenen Diplomarbeit an. Die entsprechenden Architekten-, Ingenieur- oder sonstige Technikerkosten für die Erstellung derartiger Projektanträge sind enorm und in Deutschland auf der Ebene von Gewerbeurlaubnissen unbekannt.

Wenn man dann im Bereich der Erlangung von Genehmigungen für Investitionen von Ausländern in Spanien den berühmten Satz des spanischen Ministerpräsidenten Jose Maria Aznár hört ‚España va bien‘ – ‚Spanien geht es gut‘ oder ‚Spanien läuft gut‘, kann er vielleicht ironisch wirken. Nichtsdestotrotz, ‚Gut Ding will Weile haben‘. Am Ende bekommt man auch in Spanien seine Gewerbe- und Betriebsgenehmigung und kann seinen Betrieb legal beginnen.

Unter bestimmten Aspekten ist der Start in Spanien auch leichter: In vielen Gesetzesbereichen fehlen Regelungen über vorläufige Genehmigungen oder sie sind unüblich. In einem solchen Fall teilt der Beamte häufig mit zwinkerndem Auge mit, dass man während des laufenden Antragsverfahrens ruhig mit dem Betrieb des entsprechenden Gewerbes schon beginnen könne. Die Behörde werde still halten. Derartiges ist in Deutschland undenkbar, aber in Spanien üblich. Auch ist es meist so, dass man nur einen Teil dessen, was man unternehmen möchte, beantragt und auch nur diesen Teil genehmigt bekommt. Vielfach werden in der Realität dann weitere gewerbliche Tätigkeiten ausgeübt, die die ursprüngliche Genehmigung gar nicht umfasst. Diese Praxis wird von den Behörden oft nicht verfolgt oder sogar bewusst geduldet. Solches Verhalten prägt natürlich das Verhandeln und Investieren in Spanien.

## **Verhandeln mit Geschäftspartnern**

Wie oben bereits beim Verhandeln mit Behörden erwähnt, ist das Verhandeln mit Geschäftspartnern ebenfalls von der etwas persönlicheren Ansprache geprägt. Entspricht man gleichem Gesellschafts- und Berufsstand, so ist das Duzen üblicher als das Siezen. Dies gilt insbesondere zwischen Anwaltskollegen. Es wäre ungewöhnlich, wenn man mit dem Anwalt einer Geschäftspartnerfirma von Anwalt zu Anwalt verhandelt, diesen zu siezen. Es könnte in dem ein oder anderen Fall sogar einmal als eine provokative Distanz aufgefasst werden. Situatives Fingerspitzengefühl

und Erfahrung sind erforderlich, um den richtigen Ton und die richtige Form zu finden.

Verhandelt man mit Geschäftsführern, Firmeninhabern oder Anwälten, die bereits auf europäischer Ebene tätig sind, wird man nicht all zu viele Unterschiede zu den entsprechenden Verhandlungen in Deutschland oder anderen westlichen europäischen Staaten feststellen.

Generell gilt, die Spanier haben sehr viel mehr Humor. Man sollte daher in Geschäftsgesprächen immer wieder versuchen, die Atmosphäre bei einem Zahlendreher oder Versprecher mit Heiterkeit oder einem Witz aufzulockern, um zu signalisieren, dass man dieses nicht so ernst nimmt.

Damit gibt man zu erkennen, dass es einem um das Ergebnis geht und die „trockenen quadratköpfigen Deutschen“ doch Humor haben. Auch hier sollten zu Beginn des Gesprächs Anmerkungen zur Büroeinrichtung, zum Umfeld, zum Tätigkeitsgebiet oder Fragen zur Familie die Atmosphäre anwärmen. Ein privates Treffen am Abend oder ein gemeinsames Mittagessen sind oft erforderlich, um die notwendige Atmosphäre zu erzeugen, die dann zu einer Annäherung der entsprechenden Positionen führt. Aber auch dies ist von Typ zu Typ unterschiedlich und kann nicht als Regel oder zwingende Erforderlichkeit angesehen werden.

Als Regel gilt allerdings, auch wenn die Verhandlungen mit spanischen Partnern nicht all zu schwierig sind und die Positionen nicht all zu weit auseinanderliegen, dass sie immer länger dauern als man denkt, aber eben auch lustiger und dadurch kurzweiliger sind - eine weitgehend positive Sache also.

Die negative Seite ist die, dass es auch einen selten vorkommenden Verhandlungstyp gibt der gelegentlich äußerst hartnäckig und stur ist und teilweise die Dinge sogar nahezu persönlich nimmt. Sollte eine solche Situation eintreten, ist es das Beste, die Verhandlung mit anderen Gesprächsthemen ausgleiten zu lassen und zu vertagen. Hier müssen dann manchmal einige kühlende Tage vergehen, bis im nächsten Verhandlungstermin ein neuer Versuch einer Einigung unternommen werden kann. Dieser Verhandlungstypus ist selten geprägt durch eine fast „hinterhältige Variante“. Aber wenn in gespannter Atmosphäre doch noch Kompromisse erreicht werden und man diese sicherheitshalber schriftlich bestätigt haben will, kann es passieren, dass davon niemand mehr etwas wissen will oder sogar bestreitet, solche Zusagen oder Zugeständnisse je gemacht zu haben. In diesem Fall ist anzunehmen, dass man es mit einem unseriösen Geschäftspartner zu tun hat. Erfahrungsgemäß darf man jedoch bei Absprachen nie mit dem Gefühl nach Hause gehen, alles „im Sack zu haben“. Es kommt immer wieder vor, dass ein in Verhandlungen erzielttes Ergebnis später wieder in Frage gestellt wird. Das sollte nicht als schlechter

und nicht als besser bezeichnet werden. Unter dem Grundsatz „andere Länder, andere Sitten“ muss man es akzeptieren und sich auf dieses Phänomen vorbereiten.

Es ist in vielen Fällen nicht üblich, Ergebnisse schriftlich festzuhalten. Das wird insbesondere zwischen Anwaltskollegen manchmal sogar als Misstrauensbeweis aufgefasst. Was wir in Deutschland standardmäßig tun, nämlich die Dinge schriftlich festhalten und dem Kollegen mit einem freundlichen Fax zusenden, kann in Spanien unter Umständen das gegenteilige Gefühl auslösen. Man beobachtet häufig, dass spanische Kollegen, die man schon länger kennt, anrufen und sagen: ‚Ich muss Dir in einer Sache eines Mandanten, der gegen einen Deiner Mandanten vorgeht, etwas zusenden und Dich schriftlich formell anschreiben. Bitte hab’ Verständnis dafür.‘ Am Anfang reagiert man als deutscher Anwalt mit Verwunderung, später versteht man, dass der oben genannte Brauch, unter Kollegen sich meist nur mündlich auszutauschen, der Grund dafür ist, wenn Schriftliches gelegentlich als Misstrauensbeweis verstanden wird. Nach dieser Norm zu verfahren, ist auch Geschäftspartnern zu empfehlen, die langfristige Geschäftsbeziehungen haben (möchten): Sehr förmlich klingende Schriftsätze vorher am Telefon ankündigen und erläutern, warum eine sie in dieser Form übermittelt werden müssen. So wird ein mühsam aufgebautes Vertrauensverhältnis nicht gefährdet.

Auch sollte man wissen, dass bei Verhandlungen in Spanien mehr gepokert wird als in Deutschland. Es ist manchmal erstaunlich, mit welcher Kreativität und welchem emotionalem Argumentationsaufwand (rechtlich) eindeutige Positionen bestritten und bekämpft werden, so dass man aus einer Besprechung, in der man eine friedliche Einigung außerhalb eines Prozesses versucht hat, mit dem Eindruck herausgeht, der Rechtsbrecher sei der eigene Mandant, während man tatsächlich in diesem Fall „den Guten“ als Mandanten hatte. Einen solchen Bluff sollte man emotional nicht zu ernst nehmen, jedoch schnellstmöglich Klage einreichen. Man wird dann schnell erleben, dass der gegnerische Kollege – geschockt von dieser Schnelligkeit – plötzlich doch sehr viel verhandlungsbereiter ist und Angebote unterbreitet, von denen vorher während der gesamten Poker-gespräche nicht im Ansatz die Rede war.

Spricht man vom Verhandeln in Spanien ganz allgemein, z. B. mit Unternehmern, muss man auch wissen, dass die mediterrane Mentalität viel impulsiver und spontaner ist als die deutsche. Mir ist es einmal folgender Fall passiert:

Für den Import spanischer Güter nach Deutschland sollte ein deutsches Ingenieurprüfinstitut das Zulassungsgutachten, einen Kostenvoranschlag sowie einen Zeitplan erstellen. Am Ende der dreistündigen Besprechung war für jeden Termin und die entsprechende Kostenposition im Zu-

lassungsverfahren ein bestimmtes Datum vorgesehen und jeder dieser einzelnen Schritte musste unterschrieben und abgezeichnet werden. Schon als der erste Termin für die Testphase fällig war, kam die Sendung der zu testenden spanischen Güter nicht an. Mehrere Telefonate ergaben dann immer wieder, dass die Versendung in der nächsten Woche geschehen würde, bis nach mehreren Monaten natürlich auch diese Telefonate nicht mehr erfolgten und alles mehrere Jahre „in der Luft hing“.

Der spanische Geschäftspartner meint dieses Verhalten in keiner Weise böse. Er hat nur nicht offenbaren wollen, dass er seine wirtschaftlichen Pläne bzgl. des „deutschen Marktes“ schlicht - aus Finanzmangel oder Respekt - geändert oder aufgeschoben hat. Ein eingestandenes Zurück wäre ein Gesichtsverlust, und da ist es (psycho)-logisch leichter, alles „im Sande verlaufen zu lassen“.

Will man diesen Geschäftspartner für die Zukunft behalten, darf man ihn in dieser Situation nicht auf Widersprüchlichkeiten hinweisen. Man kann nie ausschließen, dass das Geschäft später wieder angestoßen wird. Kritik verursacht ein schlechtes Gefühl, schlechtes Gewissen und eine schlechte Stimmung, was die Fortsetzung der Verhandlungen auch in ferner Zukunft erschwert oder evtl. sogar unmöglich macht.

Führt man Verhandlungen in Spanien, so ist es sehr hilfreich und fast zwangsläufig erforderlich, die spanische Sprache zu beherrschen. Die Sprachkenntnisse in Englisch sind bei spanischen Geschäftspartnern meist geringer. Geschäftsverkehr zwischen deutschen und spanischen Geschäftspartnern in Englisch kann daher viele oder sogar sehr viele Missverständnisse produzieren. Spricht man dagegen Spanisch, so ist die erste große Tür schon weit offen.

Wer die oben genannten - aus Erfahrung als sinnvoll empfundenen - Verhaltensregeln beachtet, der wird Verhandlungen mit Spaniern nicht schwerer erleben als mit Deutschen. In zwei wesentlichen Punkten werden sie jedoch anders verlaufen: Sie dauern immer länger als man denkt und sind (meist) lustiger als man erwartet.

Wenn man sich mit diesem Stil anfreundet, d. h. Humor und Scham besitzt, sind Verhandlungen in Spanien ebenso erfolgversprechend wie mit anderen Nationalitäten. Sicherlich wird man in Spanien mehr Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl benötigen als in anderen Ländern, wo das reine Austauschen der Positionen ohne all zu großen Verhaltenskodex stattfindet. Diese Art und Weise mag das Ergebnis schneller befördern, der Prozesse des Verhandeln allerdings wird nicht so amüsant und belebend sein. Der spanische Slogan „Spain is different“ trifft unbedingt zu.

Dr. Manuel Stiff ist seit 1993 als Rechtsanwalt im deutsch-spanischen Wirtschafts- und Rechtsverkehr tätig. Seine Kanzleien in Münster/ Westfalen und in Palma de Mallorca beraten und vertreten auch im Handels-, Erb- und allgemeinen Zivilrecht: [www.stiff.es](http://www.stiff.es) oder [www.kanzlei-am-stadtgraben.de](http://www.kanzlei-am-stadtgraben.de)

