## AKTUELL Thailand

Juli 2003

DAS MONATLICHE THAILAND MAGAZIN - Internet: http://www.thaiaktuell.com - Seit 1996 - Preis: 100.- Baht



BMW: In Asien durchstarten

Seite 18



Malaysia: Gesundheitsmarkt

Seite 22



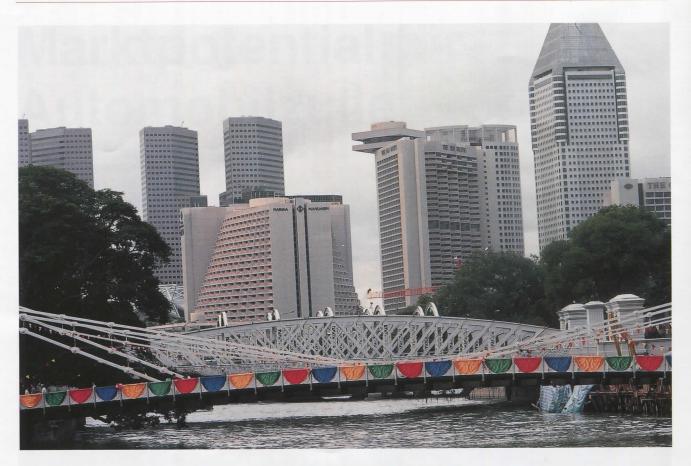
DAAD: Interview mit Dr.Mülverstedt

Seite 55



## Wirtschaftsfaktor Recycling

Ein Zukunftskonzept für Thailand



## Fehlerquellen bei internationalen Verträgen

Von Dr. Andreas Respondek

nser zweiteiliger Rechtsartikel weist diesmal auf Schwächen in internationalen Verträgen hin. In dieser Ausgabe geht es um Vertragsverhandlungen. Im August wird es um potentielle Fehlerquellen in einzelnen Vertragsklauseln gehen. und Basis Grundlage die überwiegende Anzahl aller Geschäftsvorgänge des internationalen Wirtschaftslebens bilden vertragliche Vereinbarungen wie z.B. Distributions-, Herstellungs- Kauf-, Sponsoring-, Lizenz- und Kooperationsverträge bzw. Joint Ventures. Zwar unterscheiden sich diese Vertragstypen grundlegend nach Art und Inhalt voneinander, jedoch haben sämtliche Vertragstypen einen Kern gemeinsamer Elemente. Ziel dieses Artikels ist es, auf mögliche Fehlerquellen hinzuweisen, die diese immer wiederkehrenden Vertragselemente betreffen, in der Hoffnung, dadurch zu deren Vermeidung beizutragen. Denn Fehler bei der Vertragsausarbeitung können zu erheblichen finanziellen Nachteilen für das vertragschließende Unternehmen oder den vertragsschließenden Investor führen. Folgendes Beispiel aus der Praxis soll dies erläutern:

Eine in Thailand ansässige Pharmafirma linzensierte ein Produkt an eine mexikanische Firma, mit dem Ziel, das Produkt in Mexico zu produzieren und in 19 lateinamerikanischen Ländern auszubieten und zu vertreiben. Nach ca. sechsjähriger Vertragslaufzeit hatte das mexikanische Unternehmen das Produkt in weniger als der Hälfted.h. lediglich in acht Ländern - ausgebo-

ten. Die thailändische Firma nahm dies zum Anlass, den Lizenzvertrag zu kündigen. Die mexikanische Firma hielt die Kündigung allerdings für ungerechtfertigt und leitete ein Schiedsverfahren bei dem International Chamber of Commerce (ICC) ein. Zum Überraschen der thailändischen Firma Schiedsgericht mexikanischen Firma Recht und erklärt die Kündigung für unwirksam. Der Grund: das Schiedsgericht war zu dem Ergebnis gelangt, dass die durch den Lizenznehmer zu erbringenden Leistungen den Lizenznehmer lediglich zur Erbringung von allgemeinen "best efforts" verpflichteten, ohne jedoch klare Vorgaben für die Produktausbietung in den einzelnen Ländern zu enthalten. Dieses für den Lizenzgeber überaus unbefriedigende Ergebnis hätte durch eine professionelle Vertragsausarbeitung ohne weiteres vermieden werden können.

Fehler der vertraglichen Ausgestaltung können ihren Ursprung in einer der jeweiligen Entstehungsphasen des Vertrages haben. Denn jeder Vertrag durchläuft üblicherweise vor seinem Abschluss in aller Regel mindestens drei Phasen: Zunächst die Suche und Auswahl eines Vertragspartners (1), sodann die Einleitung und Durchführung der

Hauptvertragsziel ablenken. Zudem besteht immer die Gefahr, dass Einzelpunkte in den Vertragsverhandlungen überbewertet werden, die vertragschließenden Parteien sich dann an diesen Punkten "festbeißen" und hierüber die eigentlich wesentlichen Vertragsziele ganz oder teilweise aus den Augen verlieren. Um dies zu verhindern, empfiehlt es sich, vor Beginn jeder Vertragsverhandlung die zu erreichenden wirtschaftlichen Zielsetzun-

## Nicht "maßgeschneiderte" Verträge führen zu unerwünschten Rechtsfolgen

Vertragsverhandlungen (2) und oftmals zeitgleich mit den Vertragsverhandlungen die Erstellung der Vertragsentwürfe (3). Jede dieser Vertragsphasen enthält besondere Anforderungen, die es zu meistern gilt.

1. Unzureichende Kenntnis des zukünftigen Vertragspartners.

Die alte Weisheit "drum prüfe, wer sich ewig bindet" gilt auch und insbesondere bei Vertragsabschlüssen, selbst wenn Verträge nicht für die Ewigkeit sondern lediglich für einen überschaubaren Zeitraum abgeschlossen werden. Am Anfang jeglicher Zusammenarbeitspläne sollte ein sorgfältiges "Screening" des zukünftigen Vertragspartners stehen. Dies kann nicht nur mit Hilfe des in vielen Ländern vorhandenen Handelsregisters erfolgen. Zumindest bei größeren Firmen bietet sich auch das Internet an sowie verschiedene professionelle Branchendienste, die sich auf das "Screening" von Firmen spezialisiert haben. Zwar sollte ein sorgfältiges "Screening" des zukünftigen Vertragspartners eine Selbstverständlichkeit darstellen. Wie die Erfahrung jedoch immer wieder zeigt, wird dieser oftmals nur unzureichend untersucht.

2. Ungenügende Konkretisierung der zu erreichenden wirtschaftlichen Zielsetzung.

Während der eigentlichen Vertragsverhandlungen, die oftmals nicht im Heimatland eines Vertragspartners geführt werden, sind regelmässig eine große Vielfalt von wirtschaftlichen und rechtlichen Einzelfragen zu regeln, welche die Blickrichtung der verhandelnden Parteien mitunter von dem eigentlichen

gen schriftlich niederzulegen. Dies kann in Form eines "term sheets" oder in einer Auflistung einer abschließenden Zahl von Einzelpunkten erfolgen, die im Vertrag geregelt werden sollen. Sinn und Zweck dieser schriftlichen Zusammenfassung der Vertragsziele ist es, einen Maßstab verfügbar zu machen, an dem die Ergebnisse der Verhandlungen immer überprüft und gegebenenfalls ergänzt, korrigiert oder nachgestellt werden können. Wichtig ist hierbei in erster Linie, die wirtschaftliche Zielsetzung des Vertrages klar zu definieren.

3. Interessenzentrierte anstatt positionsbezogene Verhandlungsführung.

Verhandlungen führen zu qualitativ besseren (und häufig auch schnelleren) Abschlüssen, wenn diese nicht im Hinblick auf einzelne "unverrückbare" Positionen geführt werden, sondern im Hinblick auf die zu erreichenden wirtschaftlichen Interessen. Der Nachteil positionsbezogenen Verhandlungsführung besteht darin, dass beim Vertreten einer einzelnen Position lediglich ein einziger von möglicherweise mehreren Aspekten umfasst wird, während eine Rückbesinnung auf die zu erreichenden wirtschaftlichen Interessen im allgemeinen eine ganze Bandbreite von Handlungsalternativen eröffnet und dadurch zu einer gewissen Flexibilität der Verhandlungsverhandlungen führt.

Ein Beispiel: Ein deutsches Unternehmen möchte in Thailand eine Marktpräsenz entwickeln und hat entschieden, dass dies "nur" mittels eines neu zu gründenden Joint Ventures erfolgen kann. Bei einer positionsbezogenen Verhandlungsführung würde sich das deutsche Unternehmen allein und ausschließlich auf den Abschluss und die Errichtung eines Joint Ventures versteifen (und dadurch die Verhandlungen möglicherweise zum Scheitern bringen).

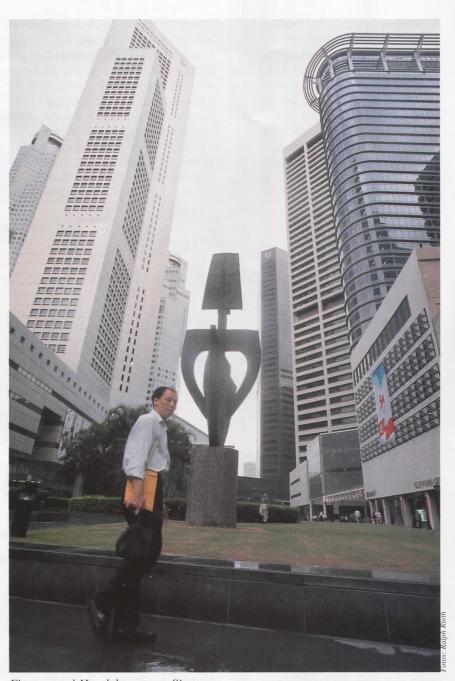
Der potentielle thailändische Vertragspartner mag zwar auch ein starkes Interesse daran haben, mit der deutschen Firma in Geschäftsbeziehungen zu treten, jedoch nicht in der Form eines Joint Ventures. Bei einer interessenbezogenen Verhandlungsführung würde das deutsche Unternehmen bereits im Vorfeld der Verhandlungen in erster Linie seine eigenen wirtschaftlichen Interessen definieren (anstatt einer einzelnen Position) und dann voraussichtlich zu dem Ergebnis gelangen, dass es auch andere geeignete Rechtsformen gibt, über die ein Markteintritt in Thailand erfolgen kann, wie z.B. den Abschluss eines Distributions- oder Lizenzvertrages ohne die einem Joint Venture innewohnende Kapitalverflechtung beider Unternehmen.

4. Verhandlungen unter Zeitdruck. Umfangreichere Projekte (Beispiel: Errichtung einer Produktionsstätte im Rahmen einer Joint Venture Zusammenarbeit) erfordern in aller Regel einen längeren Zeitraum für die Vertragsverhandlungen sowie auch die Vertragserstellung. In jedem Fall sollte vor Beginn jeder Verhandlungsführung ein grober Zeitrahmen festgelegt werden, wie und mit welchem zeitlichen Aufwand die Vertragsverhandlungen durchgeführt werden sollen, unter Einbeziehung entsprechender "Etappenziele" "milestones". Ein solcher Zeitplan darf jedoch nicht dazu führen, dass ein künstlicher Druck erzeugt wird, aufgrund dessen die verhandelnde Partei nicht wieder gutzumachende Zugeständnisse macht oder Regelungslücken im Vertrag in Kauf nimmt.

5. Fehlende Einschaltung eines Anwalts.

In erster Linie um Kosten zu sparen, lassen einige Unternehmen ihre Verträge nicht von Juristen, sondern hausintern vom "Sales Manager" oder einer anderen kaufmännisch vorgebildeten Person anfertigen. Dies mag mitunter zu ordentlichen Verträgen führen und tatsächlich dazu beitragen, Kosten zu vermeiden. Ob dies allerdings mittelfristig im besten Interesse des Unternehmens liegt, muss bezweifelt werden. Hierzu folgendes Beispiel aus der Praxis: Eine deutsche Firma, die bislang noch keinerlei Erfahrung mit dem chinesischen Markt hatte, ließ durch ihren "Sales Manager" bei einer Messe in China entsprechende Geschäftskontakte anbahnen. Der chinesische Markt erschien überaus vielversprechende Chancen zu bieten und der chinesische Vertragspartner schien aufgrund der von ihm abgegebenen "Sales Forecast" der Idealpartner für den chinesischen Markt zu sein. Vor diesem Hintergrund sollte möglichst kurzfristig ein Liefervertrag abgeschlossen werden. Da die Ausgangsposition für beide Seiten klar zu sein schien, kam man überein, dass die "Sales Manager" beider Unternehmen einen Liefervertrag aushandeln sollten. Dies führte dann auch binnen einer relativ kurzen Zeitspanne zu einem "Zweiseiter", der dann von beiden Seiten unterschrieben wurde. Die Produktlieferung erfolgte und kurze Zeit später machte die chinesische Seite Mängelrügen geltend. Der Streitfall landete schließlich zur Entscheidung beim "Singapore International Arbitration Center". Unmittelbar im Vorfeld des Schiedsverfahrens stellte sich sofort heraus, dass der Vertrag erhebliche Mängel hatte: Weder waren die erforderlichen Produktspezifikationen hinreichend festgelegt, noch war etwas zu den "Income Checks" festgelegt. Darüberhinaus fehlten Rügefristen für Produktmängel und die Regelung der Folgen einer Schlechterfüllung. Den vertraglichen Höhepunkt bildete die Anwendung singapurianischen Rechts im Liefervertrag. Da die deutsche Seite kein chinesisches Recht anwenden wollte und die chinesische Seite kein deutsches Recht, hatte man sich als "Kompromiss" auf das Recht von Singapur,,geeinigt", das freilich beiden Parteien gänzlich unbekannt war. Es gab dann – für beide Seiten – ein böses Erwachen im Schiedsverfahren, als beide Vertragspartner sich mit den Bestimmungen des singapurianischen Rechts - leider zu spät - vertraut machten und mit Rechtsfolgen konfrontiert waren, die sie so nicht beabsichtigt hatten. Zwar mag dies ein Extremfall sein. Es geht jedoch allein darum aufzuzeigen, zu welchen Folgen ein falsch verstandenes "Kostensparen" führen kann. Die Kosten einer fachmännischen Beratung wären in jedem Fall erheblich geringer gewesen als die Verfahrenskosten sowie die (aufgrund singapurianischen Rechts) erfolgte Verurteilung der deutschen Partei.

6. "Recycling" alter Verträge. Ein anderes Phänomen ist die Verwendung älterer "bewährter" Verträge



Finanz- und Handelszentrum Singapur

in der Annahme, dass sich wirtschaftliche Vorgänge gleichen und es nicht erforderlich ist, jeden Vertrag neu aufzusetzen. Auch insoweit ist erhebliche Vorsicht angebracht: Wenn es sich um Vorgänge handelt, die wirklich identisch sind (Beispiel: Leasingverträge für eine Art von Gegenständen), dann kann dies durchaus angehen. Wenn jedoch die Verträge bereits in mehreren Ländern zur Anwendung kommen, dann kann die Verwendung identischer Vertragsmuster in ein Fiasko führen. Denn die rechtlichen Rahmenbedingungen jedes Landes sind anders: Land hat stärkere ein Verbraucherschutzvorschriften, während diese in einem anderen Land weniger stark ausgeprägt sind. Ein Land hat relativ kurze Verjährungsvorschriften (z.B. Deutschland), ein anderes Land hingegen relativ lange (z.B. Singapur). Wenn hier nicht die einzelnen Vertragsbestimmungen genau angepasst und dem wirtschaftlichen Sachverhalt entsprechend "maßgeschneidert" werden, führt dies oft zu unerwünschten Rechtsfolgen, wenn beispielsweise aufgrund der Nichtbeachtung lokaler Rechtsvorschriften Teile eines Vertrages oder mitunter auch der gesamte Vertrag seitens eines Gerichts im Streitfall für unwirksam erklärt werden.

Dr. Andreas Respondek ist ein in Deutschland und den USA zugelassener Rechtsanwalt. Seine Kanzleien in Singapur, Bangkok und Taipeh sind vorwiegend rechtsberatend im internationalen Handelsrecht aktiv.