

Wie kauft man ein thailändisches Unternehmen?

von Dr. Ulrich Eder



Thailand verfügt über eine Vielzahl von traditionsreichen Unternehmen, die auch unter den Bedingungen der gegenwärtigen Wirtschaftslage noch gut aufgestellt sind. Es fehlt ihnen aber häufig die internationale Anbindung sowie eine international orientierte Finanzierung.

Thailändische Unternehmen sind für europäische Investoren somit grundsätzlich ein attraktives Erwerbssubjekt. Hierdurch kann ein erhebliches ungenutztes Gewinnpotential erschlossen werden. Wenn man es richtig macht.

Warum ein juristisches Projektmanagement wichtig ist

Die erfolgreiche Durchführung eines Unternehmenskaufs wird von manchen als Handwerk angesehen, von anderen richtigerweise als Kunst betrachtet. Um den Zeit- und Kostenaufwand in einem akzeptablen Rahmen zu halten, bedarf es eines straffen und transparenten juristischen Projektmanagements.

Die einzelnen Phasen lassen sich an einer Hand abzählen. Es handelt sich um die Schritte (1) Sondierung und Kontakt, (2) Vorvereinbarungen und Vorprüfung, (3) Vertragsverhandlung bis zur Unterschriftsreife (4) Vertragsabschluss und Wirksamwerden sowie (5) Integration und Gewährleistung.

Die Erfahrung zeigt, dass bei einem Unternehmenskauf in Thailand die

Schwerpunkte anders zu legen sind, als dies in Europa der Fall ist. Einige der Besonderheiten werden nachfolgend skizziert.

Welche Vorprüfungen sind erforderlich

Die rechtlichen und steuerlichen Grundlagen eines alteingesessenen thailändischen Unternehmens entsprechen nicht immer europäischem Standard. Wesentliche Geschäftsgrundlagen basieren häufig auf Gewohnheitsrecht, der tatsächlichen Duldung durch die Behörde sowie dem Grundsatz „wo kein Kläger ist, da ist kein Richter“.

Dies kann sich schnell ändern, wenn hinter dem Unternehmen eine mutmaßlich wohlhabende ausländische

Konzernmutter steht. Sämtliche „loosen Enden“ von der damaligen Einzahlung des Gesellschaftskapitals bis zur jetzigen Einhaltung von Bau- und Umweltschutzauflagen gewinnen plötzlich eine unerwartete Bedeutung.

Um eine böse Überraschung zu vermeiden, ist eine sorgfältige Prüfung in den Bereichen Recht, Steuern und Finanzen unumgänglich. Sie muss selbstverständlich vor dem Vertragsabschluss erfolgen und sollte bewährten internationalen Standards entsprechen. Der Erwerber will schließlich nicht für ein jahrelanges Problemkind oder einen Verlustbringer zahlen.

Besondere Aufmerksamkeit bedarf der Frage, welche zusätzlichen Grundlagen geschaffen werden müs-



Warum der thailändische Unternehmenskauf trotzdem eine gute Sache ist

Grundlage, die deutliche Parallelen zu den deutschen Regelungen aufweist. Insoweit führt die Vereinbarung thailändischen Rechts nicht zu einem rechtlichen Kulturschock.

Der Verkäufer wird im Zweifelsfall seine eigenen Interessen deutlich im Blick haben. Der von deutscher Seite oft als „weich“ verstandene Verhandlungsstil auf der thailändischen Seite darf daher keinesfalls dazu führen, dass auf die Durchsetzung harter Vertragsziele verzichtet wird.

Verträge sind für die Zeit gedacht, in der man sich nicht (mehr) versteht. Eine zufriedenstellende einvernehmliche Regelung - dies zeigt die Erfahrung - lässt sich im Konfliktfall nur dann erzielen, wenn dem deutschen Erwerber noch andere Handlungsoptionen offen stehen.

Das thailändische Lächeln ist kein Garant für eine vorteilhafte Vertragsregelung. Der Erwerber eines thailändischen Unternehmens ist somit gut beraten, wenn er die Besonderheiten der thailändischen Denkweise berücksichtigt, aber dennoch an seiner bewährten deutschen Handlungsweise festhält.

Dr. Ulrich Eder
Rechtsanwalt und Steuerberater
Managing Director
PUGNATORIUS Ltd., Bangkok, Thailand
u@pugnatorius.com www.pugnatorius.com

sen, bevor das Unternehmen in ausländische Hände kommen kann.

Dies betrifft insbesondere die Regelungen des thailändischen Auslands-Investitionsgesetzes. Gegebenenfalls ist eine zusätzliche Lizenz zu beantragen, bevor der Unternehmenskauf wirksam wird.

Warum das Verhandlungsergebnis nicht thailändisch sein sollte

Aus europäischer Sicht ist ein Unternehmenskauf gut abgeschlossen, wenn die vereinbarten Vertragsklauseln eine starke Rechtsposition gewährleisten. Der thailändische Verhandlungsstil kennt dagegen den Vorrang der Gesichtswahrung im Rahmen einer einvernehmlichen Verständigung. Dies gilt für beide Seiten.

Es ist allerdings ein gerne verbreiteter Trugschluss, dass auf die Verhandlung gerichtsfester Vertragsklauseln in Thailand verzichtet werden könne. Die Kunst der Verhandlungsführung liegt vielmehr darin, unter Einhaltung der formellen thailändischen Gepflogenheiten keinen Millimeter

von den eigenen Zielsetzungen abzuweichen.

Der Akquisitionserfolg hängt zudem von der fortdauernden Motivation der Mitarbeiter ab. Der Erwerb eines thailändischen Betriebes durch einen Ausländer kann das Unternehmensklima wesentlich beeinträchtigen und dadurch die Profitabilität erheblich vermindern.

Die thailändische Loyalität ist regelmäßig an Personen, nicht an Institutionen geknüpft. Der Wechsel des Gesellschafters ist daher sehr viel mehr als nur eine konzerninterne Umstrukturierung.

Es ist somit die Aufgabe des Erwerbers, diesen negativen Effekt auszugleichen. Es muss den Mitarbeitern aufgezeigt werden, welche Chancen die Internationalisierung des Betriebes ihnen persönlich bringen kann. Es ist hierbei keine schlechte Entscheidung, dies in den Mitarbeitervereinbarungen so zu regeln, dass aus einem Unternehmenserfolg deutlich erkennbar ein Erfolg für alle resultiert.

Thailand bietet durch die Regelungen des „Thai Civil and Commercial Codes“ eine beherrschbare rechtliche