

Vertragsverhandlungen in Thailand - und wie man sie gewinnt



Verhandlungen in Thailand - da denkt man sofort an die Empfehlung zur unbedingten Konfliktvermeidung und an die vielbeschworene Gefahr eines Gesichtsverlustes. Eine Konzentration auf diese Aspekte ist aber schon lange nicht mehr gerechtfertigt. Bangkok ist inzwischen ein internationaler Wirtschaftsstandort. Traditionelle Rituale sind erwünscht, aber nicht entscheidend. Der Beitrag gibt einen Überblick über Verhandlungsstrategien im modernen Thailand.

Die thailändischen Verhandlungsprinzipien

Für thailändische Unternehmer und Anwälte - beide häufig mit internationaler Berufsausbil-



Für den eiligen Leser:

Thailand verhandelt besser, als der Ausländer zunächst denkt. Traditionelle Rituale sind erwünscht, aber nicht entscheidend.

Bei Verhandlungen mit thailändischen Vertragspartnern ist daher jede Überheblichkeit fehl am Platz und jede Nachlässigkeit führt regelmäßig zu einem schlechten Verhandlungsergebnis.

Moderne juristische Verhandlungstechniken ermöglichen die Trennung zwischen Personen und Sachebene, zwischen Verhandler und Entscheider sowie scheinbare Kompromisse, die für die eigene Seite vorteilhaft ist.

Verhandlungserfolge müssen nicht auf Stärken, sondern können auch auf vermeintlichen Schwächen beruhen.

Copyright: PUGNATORIUS Ltd., Bangkok, Thailand

PUGNATORIUS ist die deutsche Wirtschafts- und Steuerkanzlei in Bangkok. Wir arbeiten nach deutschen Standards. Mit deutscher Zuverlässigkeit, deutscher Pünktlichkeit und deutscher Premiumqualität.

Managing Director von PUGNATORIUS ist Dr. Ulrich Eder, ein erfahrener Wirtschaftsanwalt mit langjährigen Erfahrungen im thailändischen Zivil- und Steuerrecht und zudem der einzige deutsche Steuerberater in Thailand.

VERTRAGSVERHANDLUNGEN IN THAILAND - UND WIE MAN SIE GEWINNT

Hand) übergeben wird. Die traditionelle Folklore verdeckt ein modernes Wirtschaftsleben. Die effektive Durchsetzung eigener wirtschaftlicher Interessen auf internationalem Niveau ist für Thailands Industrie bedeutsamer als das Verharren in alten Formalien.



fehl am Platz und jede Nachlässigkeit führt regelmäßig zu einem schlechten Verhandlungsergebnis. Dies sollte ein offenes Geheimnis sein - ist es aber offenbar noch nicht.

Die Bedeutung einer sorgfältigen Vorbereitung

Die faktischen Gestaltungsmöglichkeiten und damit die Bedeutung einer Vertragsverhandlung werden in der Praxis oft unterschätzt. Häufig

Bei Verhandlungen mit thailändischen Vertragspartnern ist daher jede Überheblichkeit

setzt sich der Verhandler völlig unvorbereitet an den Verhandlungstisch und vertraut nur auf seine rudimentären Kenntnisse der thailändischen Kultur, Gebräuche und Sprachfloskeln. Anschließend zeigt sich dann, dass der Grundsatz „Form schlägt Klasse“ nicht nur im Fussball Geltung hat.

RECHT IN THAILAND - PRAXISRATGEBER

Auch in Thailand ist es selbstverständlich erforderlich, jede wesentliche Verhandlung sorgfältig vorzubereiten. Welche Ziele müssen zwingend, welche Ziele sollten möglichst erreicht werden und vor allem, wie kann dies erreicht werden? Dies ist Gegenstand einer umfassenden Verhandlungsstrategie.

Es wäre genauso einfach wie falsch, die Verhandlungen mit den „großen Punkten“ zu beginnen. Das beste Ergebnis wird auch nicht erreicht, wenn die für die eigene Seite unverzichtbaren Punkte als erstes auf der

Tagesordnung stehen.

Stattdessen bedarf es einer Komposition im Einzelfall. Wenn in einem Punkt ein besonderes Zugeständnis der Gegenseite erforderlich ist, kann es z.B. zielführend sein, dass in dem vorherigen Punkt die eigene Seite absehbar besondere Zugeständnisse machen wird. Derartige psychologische Gesichtspunkte zu vernachlässigen, heisst die eigene Seite nicht optimal zu vertreten.

Die Trennung von Personen und Sachebene

Fälle, bei denen Verhandlungspunkte durch eine überlegene Rhetorik gewonnen werden, sind extrem selten. Weniger offensichtlich ist, dass auch die besten Sprachkenntnisse nur



EINIGE RECHTE VORBEHALTEN

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Die Weitergabe dieser pdf-Datei ist nur in unveränderter Fassung erlaubt. Der Praxisratgeber ist die Überarbeitung eines im März 2011 in der Zeitschrift THAI FOKUS veröffentlichten Beitrages.

einen scheinbaren Vorteil bieten. Schönheit auf sprachlichem Gebiet ist kein Indiz für Richtigkeit und Vorteilhaftigkeit. Auch mit einem starken thailändischen oder deutschen Akzent kann dies erkannt und eine Änderung erwirkt werden.

Die strikte Trennung von Personen- und Sachebene wurde schon vor dreissig Jahren von der Harvard Universität erforscht. Wer am Verhandlungstisch das große Wort

fensichtlich falsch wäre es, dies davon abhängig zu machen, ob die Person zeitlich und räumlich zur Verfügung steht. Stattdessen sollten sachliche Gesichtspunkte abgewogen werden.

Wenn die Geschäftsführung direkt mitverhandelt, mag dies optisch ein größeres Gewicht haben. Dies wird aber durch den Nachteil überkompensiert, dass Dinge nicht offen gehalten werden können und die Doppelspitze Anwalt und Mandant letztlich die eigene Seite schwächt.

Im Ergebnis überwiegen deutlich die Vorteile einer Trennung von Verhandlung und Entscheidung. Falls dies nicht möglich ist, sollten im Vorfeld zwischen Anwalt und Mandant strikte Spielregeln abgesprochen werden. Insbesondere sollte die Verhandlung für interne Beratungen stets unterbrochen werden.



schwingt, muss deshalb nicht die besten Ergebnisse erzielen. Oft ist es eine bessere Taktik, zögerlich und zweifelnd aufzutreten und der Gegenseite die bessere Show, aber das schlechtere Verhandlungsergebnis zu überlassen. Wer den Ruhm sucht, ist ein schlechter Verhandler. Warten und Schweigen sind häufig der Schlüssel zum Erfolg.

Nicht selten wird von bestimmten Vorgehensweisen mit dem Hinweis abgeraten, dies könne als Schwäche aufgefasst werden. Beliebte ist diese Empfehlung insbesondere auch für Verhandlungen mit thailändischen Partnern. Sie ignoriert jedoch den Umstand, dass es keinesfalls nachteilig sein muss, wenn man als schwach erscheint - solange man es tatsächlich nicht ist.

Die Trennung von Verhandlung und Entscheidung

Viel diskutiert ist die Frage, ob es vorteilhaft oder nachteilig ist, wenn der Entscheidungsträger direkt am Verhandlungstisch sitzt. Of-

Die Verhandlungsstrategien

Verhandlungen erfolgreich zu führen ist regelmäßig keine Naturbegabung. Eine Auseinandersetzung mit den zahlreichen Prinzipien ist erforderlich, um nicht - trotz perfekter Rechtskenntnisse - mehr Porzellan zu zerbrechen als der Sache gut tut. Daneben zählt eine jahrelange einschlägige Verhandlungsroutine.

Es gibt eine Vielzahl von Gesichtspunkten, die bei der Erstellung der Verhandlungsstrategie entschieden werden müssen und hier nur zum Teil angedeutet werden können. Sollten die Vertragsentwürfe besser selber erstellt werden, oder ist es vorteilhaft, die Entwürfe der Gegenseite abzuwarten? Sollten die angebotenen Konditionen basarmäßig übertrieben oder angemessen sein? Wo sind die konkreten Rückfallpositionen, Kompromisse und Alternativen, wenn die Gegenseite

ablehnt? Wem würde eine Zeitverzögerung mehr schaden?

In manchen Fällen ist es sinnvoll, zwei oder mehr Verhandlungspunkte zu verknüpfen und gleichzeitig zu verhandeln. Dies kann auch rückwirkend bereits erörterte Punkte betreffen. Manchmal ist die Salami-Taktik vorzugswürdig. Diese Strategiefragen dem Zufall - oder der Gegenseite - zu überlassen, ist üblich aber falsch.

Je besser die eigene Verhandlungsposition ist, um so größer ist das Interesse an einem geordneten und strukturierten Ablauf der Verhandlung. In anderen Fällen mag es vorteilhafter sein, in einem unkonventionellen und chaotischen Ablauf sein Verhandlungsglück zu suchen - wenn nämlich bei einem übersichtlichen Ablauf kein Erfolg zu erwarten wäre. In beiden Fällen ist es von überragender Bedeutung, wer die Agenda, den Ablauf und damit die Spielregeln bestimmen kann.

Verhandlungen führen zu einem Kompromiss. Beide Seiten gewinnen etwas, beide Seiten verlieren etwas. Kontroverse Positionen können durch den Rückgriff auf die dahinter stehenden Interessen angenähert werden - auch dies eine Erkenntnis der Harvard-Methode. Zwei Maximen sollten jedoch jede Verhandlung bestimmen: Alles kann verhandelt werden, zu jedem Zeitpunkt. Und nichts ist entschieden, bevor nicht alles entschieden ist.

Der Verfasser

Managing Director Dr. Ulrich Eder berät und vertritt seit 1989 Unternehmen und Personen bei der rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Ausgestaltung komplexer Rechtsverhältnisse.

Dr. Ulrich Eder ist seit 1989 bzw. 1993 Rechtsanwalt und Steuerberater, mit Auszeichnung promoviert in Münster/Westfalen, zugelassen am Oberlandesgericht Düsseldorf und ordentliches Mitglied der dortigen Rechtsanwaltskammer und Steuerberaterkammer.

„Stellen Sie an Ihren Berater im Ausland mindestens dieselben Qualitätsanforderungen wie an Ihren Hausanwalt im Heimatland. Wer sich mit Glücksrittern einlässt, darf sich über Überraschungen nicht wundern.“

**PUGNATORIUS Ltd.
International Lawyers
29th Floor, Central World Tower
999/9 Rama I Road, Pathumwan
Bangkok 10330, Thailand**

**Telefon: +66 2 2072647
Telefax: +66 2 2072657
Telefax: +49 211 2049211**

**Internet: www.pugnatorius.com
eMail: lawyers@pugnatorius.com**

**Wir sprechen englisch, thailändisch und spanisch.
Besonders gerne aber deutsch.**