

Der Vertrag als Mittel zur Risikobewältigung in Lieferketten

Eine chronologische Vertragsgestaltung



Daniel E. Wyss
Rechtsanwalt und Notar,
lic iur HSG, Inhaber
WyssLaw Advokatur &
Notariat, Zug; Dozent für
Legal Engineering und
internationales
Vertragsmanagement
Fachhochschule
Nordwestschweiz
(FHNW) und Fachhoch-
schule für Technik Zürich
(HSZ-T), sowie
Fachreferent beim SVME;
diverse Verwaltungsrats-
mandate im In- und
Ausland.

Zusammenfassung

Ein heute abgeschlossener Vertrag regelt immer ein Geschehnis in der Zukunft. Aufgrund der heute unbekannten Veränderungen und Problemen resultiert daraus ein Restrisiko. Es wird somit beim Versuch bleiben, die heute bekannten Risiken, Gefahren und Potentiale bestmöglich in einem schriftlichen Dokument festzuhalten. Die Inhalte des Vertrages und somit die Absicherung der rechtlichen Aspekte in der Beschaffung werden uns durch die betriebswirtschaftlichen Abläufe diktiert und vorgegeben. Die Abwägung, wie detailliert diese Ausführungen sind, muss im Einzelfall getroffen werden, da nicht jedes Geschäft der gleichen Risikostufe zuzuordnen ist. Es wird daher eine prozessorientierte Methode vorgestellt, die den Vertrag chronologisch gliedert, das heisst die Vertragselemente nach ihrer betriebswirtschaftlichen Chronologie anordnet.

Ausgangslage:

Verträge und Vereinbarungen sind ein wichtiger Bestandteil der Geschäftstätigkeit. Ein geeigneter Vertrag regelt Aufgaben, Rechte und Verantwortlichkeiten der Vertragspartner. Die sorgfältige Ausarbeitung solcher Verträge verbessert die Zusammenarbeit und hilft Probleme frühzeitig zu vermeiden. Aus Sicht des Risikomanagements liegt das Problem darin, dass den Unternehmen auf Grund von Vertragsverletzungen erhebliche finanzielle Schäden entstehen können. Daher muss ein Unternehmen Problem und Risiken kennen, die sich aus Verträgen und Vereinbarungen ergeben. Leider achten Unter-

nehmen nicht genug auf ihre Vertragsabschlüsse oder berücksichtigen nur ungenügend die Veränderungen ihrer Geschäftstätigkeit, ihrer Geschäftssituationen, Haftungsfragen usw. Im schlimmsten Fall werden dann schlechte, falsche oder sogar gar keine Verträge geschlossen. Im Zusammenhang mit meiner Lehr- und Beratungstätigkeiten ist mir aufgefallen, dass die juristischen Grundkenntnisse im Bereich der Beschaffung teilweise nicht ausreichend sind. Denn wie kann es sein, dass Grundbegriffe wie Auftrag, Werkvertrag und Kauf nicht auf Anhieb hinsichtlich ihrer behandelten Risiken unterschieden werden können, wo man doch beinahe täglich damit zu tun hat und solche Verträge vorbehaltlos verhandelt und unterschreibt?

Die Vertragsgestaltung zwischen zwei Parteien über Produkte, Dienste und/oder Rechte liegt im Spannungsfeld zwischen den kaum beeinflussbaren Handlungsspielräumen des Unternehmensumfeldes (Gesetze, Wissenschaft, Politik) und den beeinflussbaren Faktoren der Betriebswirtschaft (Personal, Finanzen, Fähigkeiten). Im Vorlauf zur Vertragserstellung werden die berechenbaren Vertragsfaktoren festgehalten und verhandelt. Sie berücksichtigen Risiken, die bei der Vertragsausführung, Beziehungsentwicklung sowie bei Vertrags-Störfällen auftreten (Abbildung 1). Wie auf der Abbildung zu erkennen ist, besteht eine Hauptaufgabe in der Vorbereitung auf die Vertragsverhandlung darin, das im Einzelfall bestehende Umfeld (Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft) zu erkennen und analysieren. Als Resultat aus Umfeld, Parteiegoismen und Verhandlungen ergibt sich der Vertrag.

Der Vertrag als Mittel zur Risikobewältigung in Lieferketten

Eine chronologische Vertragsgestaltung



Daniel E. Wyss
Rechtsanwalt und Notar,
lic iur HSG, Inhaber
WyssLaw Advokatur &
Notariat, Zug; Dozent für
Legal Engineering und
internationales
Vertragsmanagement
Fachhochschule
Nordwestschweiz
(FHNW) und Fachhoch-
schule für Technik Zürich
(HSZ-T), sowie
Fachreferent beim SVME;
diverse Verwaltungsrats-
mandate im In- und
Ausland.

Zusammenfassung

Ein heute abgeschlossener Vertrag regelt immer ein Geschehnis in der Zukunft. Aufgrund der heute unbekannten Veränderungen und Problemen resultiert daraus ein Restrisiko. Es wird somit beim Versuch bleiben, die heute bekannten Risiken, Gefahren und Potentiale bestmöglich in einem schriftlichen Dokument festzuhalten. Die Inhalte des Vertrages und somit die Absicherung der rechtlichen Aspekte in der Beschaffung werden uns durch die betriebswirtschaftlichen Abläufe diktiert und vorgegeben. Die Abwägung, wie detailliert diese Ausführungen sind, muss im Einzelfall getroffen werden, da nicht jedes Geschäft der gleichen Risikostufe zuzuordnen ist. Es wird daher eine prozessorientierte Methode vorgestellt, die den Vertrag chronologisch gliedert, das heisst die Vertragselemente nach ihrer betriebswirtschaftlichen Chronologie anordnet.

Ausgangslage:

Verträge und Vereinbarungen sind ein wichtiger Bestandteil der Geschäftstätigkeit. Ein geeigneter Vertrag regelt Aufgaben, Rechte und Verantwortlichkeiten der Vertragspartner. Die sorgfältige Ausarbeitung solcher Verträge verbessert die Zusammenarbeit und hilft Probleme frühzeitig zu vermeiden. Aus Sicht des Risikomanagements liegt das Problem darin, dass den Unternehmen auf Grund von Vertragsverletzungen erhebliche finanzielle Schäden entstehen können. Daher muss ein Unternehmen Problem und Risiken kennen, die sich aus Verträgen und Vereinbarungen ergeben. Leider achten Unter-

nehmen nicht genug auf ihre Vertragsabschlüsse oder berücksichtigen nur ungenügend die Veränderungen ihrer Geschäftstätigkeit, ihrer Geschäftssituationen, Haftungsfragen usw. Im schlimmsten Fall werden dann schlechte, falsche oder sogar gar keine Verträge geschlossen. Im Zusammenhang mit meiner Lehr- und Beratungstätigkeiten ist mir aufgefallen, dass die juristischen Grundkenntnisse im Bereich der Beschaffung teilweise nicht ausreichend sind. Denn wie kann es sein, dass Grundbegriffe wie Auftrag, Werkvertrag und Kauf nicht auf Anhieb hinsichtlich ihrer behandelten Risiken unterschieden werden können, wo man doch beinahe täglich damit zu tun hat und solche Verträge vorbehaltlos verhandelt und unterschreibt?

Die Vertragsgestaltung zwischen zwei Parteien über Produkte, Dienste und/oder Rechte liegt im Spannungsfeld zwischen den kaum beeinflussbaren Handlungsspielräumen des Unternehmensumfeldes (Gesetze, Wissenschaft, Politik) und den beeinflussbaren Faktoren der Betriebswirtschaft (Personal, Finanzen, Fähigkeiten). Im Vorlauf zur Vertragserstellung werden die berechenbaren Vertragsfaktoren festgehalten und verhandelt. Sie berücksichtigen Risiken, die bei der Vertragsausführung, Beziehungsentwicklung sowie bei Vertrags-Störfällen auftreten (Abbildung 1). Wie auf der Abbildung zu erkennen ist, besteht eine Hauptaufgabe in der Vorbereitung auf die Vertragsverhandlung darin, das im Einzelfall bestehende Umfeld (Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft) zu erkennen und analysieren. Als Resultat aus Umfeld, Parteiegoismen und Verhandlungen ergibt sich der Vertrag.

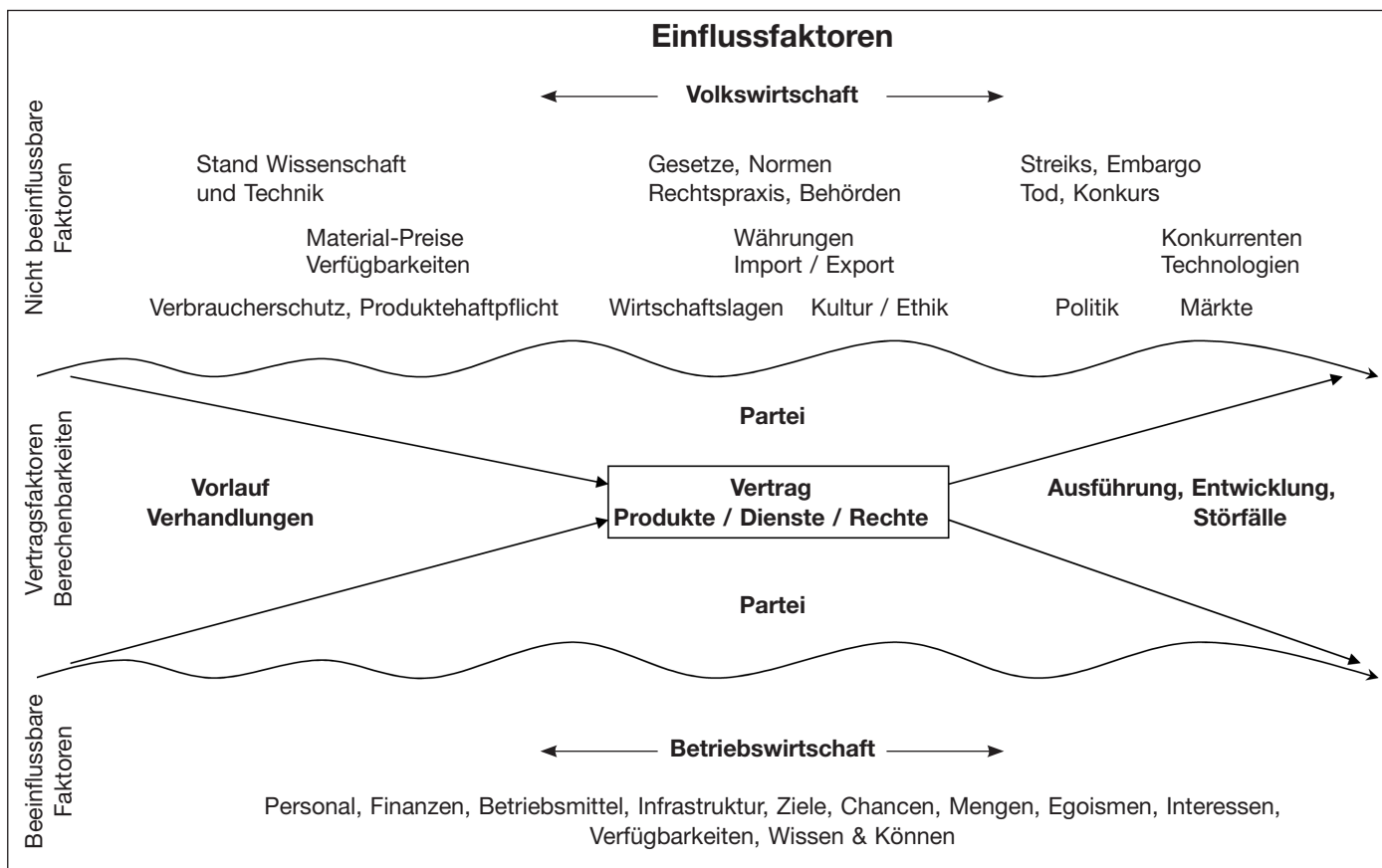


Abbildung 1:

Anders als in anderen rechtlichen Disziplinen ist das Vertragsrecht und somit auch die rechtlichen Aspekte in der Beschaffung geprägt von Kreativität. Dem Schweizerischen Rechtssystem liegt der ordnungspolitische Entscheid zugunsten der wettbewerbsgesteuerten Privatwirtschaft zu Grunde. Gestützt auf das verfassungsmässige Grundrecht der Wirtschaftsfreiheit wurde normiert, dass in der Privatwirtschaft grundsätzlich die Vertragsfreiheit gelten soll. Diese beinhaltet die Inhaltsfreiheit des Vertrages, das heisst es ist alles zulässig, was nicht gesetzlich verboten ist; die Formfreiheit des Vertrages, somit sind Verträge formfrei abschliessbar, es sei denn, dass das Gesetz explizit eine Form vorschreibt; sowie die Abschlussfreiheit, welche festhält, dass man nicht zum Abschluss eines Vertrages gezwungen werden kann.

Die rechtlichen Risiken liegen in der gesamten Wertschöpfungskette verborgen. Diese bildet damit die Ausgangslage für ein erfolgreiches Risikomanagement in der Beschaffung. Bereits in der Beschaffung muss man wissen, wo die Endprodukte einen Abnehmer finden, in welcher Frist dies zu geschehen hat, welche Länder dafür durchquert

werden müssen, wie es um die Liquidität des Lieferanten steht, was die internen Vorgaben für die Beschaffung sind – bestenfalls in einem Beschaffungshandbuch zusammengefasst – und welche speziellen Risiken das einzelne Geschäft beinhaltet. Dies alles unter der Prämisse, dass wir definitionsgemäss über Aspekte in der Zukunft sprechen, die wir unter den heutigen Gegebenheiten nicht kennen und annehmen müssen. Damit stellt sich sogleich die Anschlussfrage, wie schnell man auf Veränderungen auf dem Markt, im politischen Umfeld, der Wirtschaftslage oder der rechtlichen Regeln reagieren kann bzw. muss.

Nimmt man dies als Grundlage für die zukünftig abzuschliessenden Verträge wird augenscheinlich, dass die Verträge und der Prozess, der zu diesen führt, durch das Unternehmen selbst und der vorliegenden Situation bestimmt werden und es daher kein Muster und keine Vorgabe dafür gibt. Das Gesetz steckt in diesem Bereich nur einen sehr groben Rahmen ab und lässt sehr viele Freiheiten für Interpretationen und Auslegungen. Dies birgt Chancen und Gefahren.

Topologie der Wertschöpfungskette

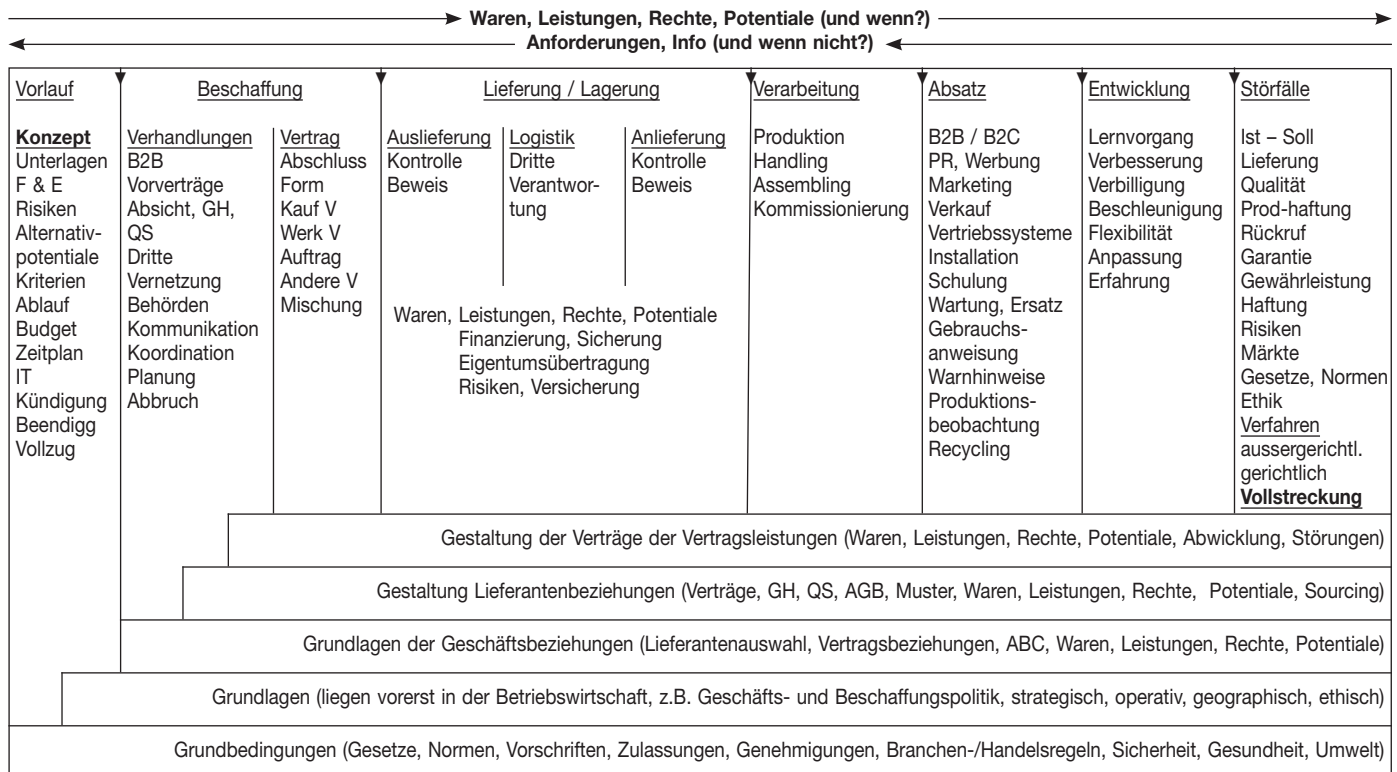


Abbildung 1:

Problemstellung:

Die Problemstellung ergibt sich aus den Vertragsfreiheiten: Inhalt und Abschluss. Das bedeutet: Sind alle relevanten Aspekte berücksichtigt und unter welchen Aspekten tritt man den verhandelten Vertrag ein.

Geht man davon aus, dass die rechtlichen Probleme selten aus dem Formaljuristischen entstehen, sondern meist den Ursprung in der Betriebswirtschaft haben, ist es angebracht, die rechtlichen Aspekte der Beschaffung anhand der Wertschöpfungskette anzugehen bzw. zu besprechen. Die Wertschöpfungskette gibt uns einerseits die Anforderungen und Informationen vom Markt und zeigt uns andererseits die Potentiale, Rechte und Leistungen innerhalb der internen Kette auf.

Wenn also die rechtlichen Risiken, Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten identifiziert werden sollen, orientiert man sich an den betriebswirtschaftlichen Vorgaben und Abläufen. Es wäre vermessen, zu behaupten, dass Juristen und Rechtsanwälte die Beschaffung besser oder optimierter gestalten können, aber es wird dadurch wohl gelingen die Rahmenbedingungen (Leitplanken) so zu setzen,

dass die Risiken berechenbar werden. Es kann nicht Ziel sein, sämtliche Risiken auszuschliessen, da dies aufgrund des Restrisikos, welches in der Zukunft liegt, nie gelingen kann. Aber es ist an uns, eine aktive Entscheidungsgrundlage zu schaffen, welche Risiken man in Kauf nehmen kann und welche nicht und im Weiteren welche Vertragsbestimmungen für uns verhandelbar sind und welche nicht. Es geht um eine pro-aktive Entscheidungsfreiheit. Wir wollen nicht aufgrund von Veränderungen zu einer Entscheidung gezwungen werden, sondern diese selbst gestalten und angehen können. Sollte das gelingen, wurde ein guter, für die Situation richtiger Vertrag abgeschlossen.

Man muss davon ausgehen, dass ein Vertrag in der Beschaffung wohl kaum mehr als zweimal benötigt wird: einmal bei dessen Unterschrift und das zweite Mal bei aufkommenden Problemen. Trotzdem sollte man zumindest vor der Unterzeichnung die nötige Zeit darauf verwenden, diesen möglichst gut auszugestalten. Da stellt sich jedoch gleich das nächste Problem: Grundsätzlich ist ein für mich bestmöglicher Vertrag nicht gleichbedeutend mit einem für meinen Vertragspartner bzw. Lieferanten bestmögli-

Grafik 3:

chen Vertrag. In solchen Fällen wird neben der Vorbereitung und Verhandlungstechnik und -taktik nur die Verhandlungsmacht entscheiden.

Lösungsansatz:

Gehen wir nun also davon aus, dass sich die rechtlichen Risiken in der Beschaffung nicht nur auf den Teilbereich «Beschaffung» in Abbildung 2 beziehen, sondern eben gerade auf die gesamte Wertschöpfungskette, so ist diese von vorne nach hinten, sprich von Vorlauf bis Störfälle, zwecks Potentialen, Leistungen und Rechten – und von hinten nach vorne, sprich von Störfällen bis Vorlauf, zwecks Anforderungen und Informationen, zu lesen und zu bearbeiten. In der Beschaffung liegen die rechtlichen Aspekte somit im Vorlauf (interne Vorgaben, Organisation usw.), in der Beschaffung selbst (Vorbereitung der Verhandlung, Art der Verträge usw.), bei Lieferung und Lagerung (z.B. evtl. Einbezug Incoterms2000), in der Verarbeitung, im Absatz (z.B. betreffend allfälligen Produkthaftpflichtfällen, insbesondere wenn Endprodukt auch auf dem amerikanischen Markt angeboten werden soll), in der Entwicklung (Erfahrungen, Produktbeobachtungen usw.) und bei den eigentlichen Störfällen (Lieferverzug, Garantie usw.).

Vorliegend geht es nicht darum, die einzelnen rechtlichen Aspekte abschliessend beantworten zu können, weil dies aufgrund von verschiedenen Branchen, Unternehmensphilosophien, Organisationen und der Vielfältigkeit der Probleme und Risiken, die auftreten können, schlichtweg nicht möglich ist. Insofern müssen wir auch immer dann verneinend antworten, auf die Frage, ob wir generelle Musterverträge ausarbeiten bzw. zustellen können. Es wird versucht, die bekannten und möglichen rechtlichen Aspekte in der einzelfallbezogenen Beschaffung frühzeitig zu erkennen und in den Vertrag einfließen zu lassen. Wir können somit unterscheiden zwischen den Alltagsgeschäften, welche jeweils oftmals nicht mal schriftlich oder höchstens mittels Fax-/ Emailbestätigung ausgelöst werden, und den Geschäften, welchen eine Verhandlung vorausgeht und die als eine Art Protokoll der Verhandlung sich in einem Vertrag wieder finden. Bei den vorgenannten Ausführungen geht es um den zweiten Typ von Geschäften: Bereits vor der Verhandlung gibt es diverse Aspekte, die intern abgeklärt werden können und meines Erachtens auch abgeklärt werden müssen. In welchen Ländern der Vertrieb stattfinden soll, welche Lieferfristen toleriert werden können, ob

für ein genanntes zu beschaffendes Produkt Hauptlieferanten vorliegen, sind alles Aspekte, die vor Verhandlungsbeginn abgeklärt werden sollten. Anschliessend werden die einzelnen Aspekte der Wertschöpfungskette analog Schritt für Schritt durchgegangen und durchgedacht werden, mit dem Resultat, dass als Vorbereitung auf die Verhandlung bereits der best mögliche Vertrag als Entwurf in den Händen liegt, mit welchem die Verhandlung gesteuert werden kann.

Als kleiner Exkurs in die Verhandlungspsychologie kann ich ausführen, dass es zu Beginn der geschäftlichen Beziehung immer einfacher ist, über gewisse eventuell eintretende Probleme zu sprechen, als wenn diese bereits ausgebrochen sind. Problem bei dieser Vorgehensweise ist, dass es die so genannten nicht verhandelbaren Verträge gibt, wobei sie insbesondere immer dann nicht verhandelbar sind, wenn die Verhandlungsmacht sehr ungleich verteilt ist, d.h. der Einkäufer im Einzelfall nicht die Machtposition hat, über die seitens des Lieferanten vorgeschlagenen Vertragselemente zu verhandeln. Dann gilt schlichtweg „take it or leave it“. ❄

Weiterführende Literaturhinweise

- Schweizer Vertrags-Handbuch
Musterverträge für die Praxis
2., überarbeitete und erweiterte Auflage
Peter Münch, Peter Böhringer, Sabina Kasper Lehne,
Franz Probst
Helbing Lichtenhahn Verlag 2010,
ISBN 978-3-7190-2748-3
- Vertragsgestaltung
Systemtechnik für die Praxis
Rainer Schumacher
Schulthess Juristische Medien AG,
Zürich Basel Genf 2004

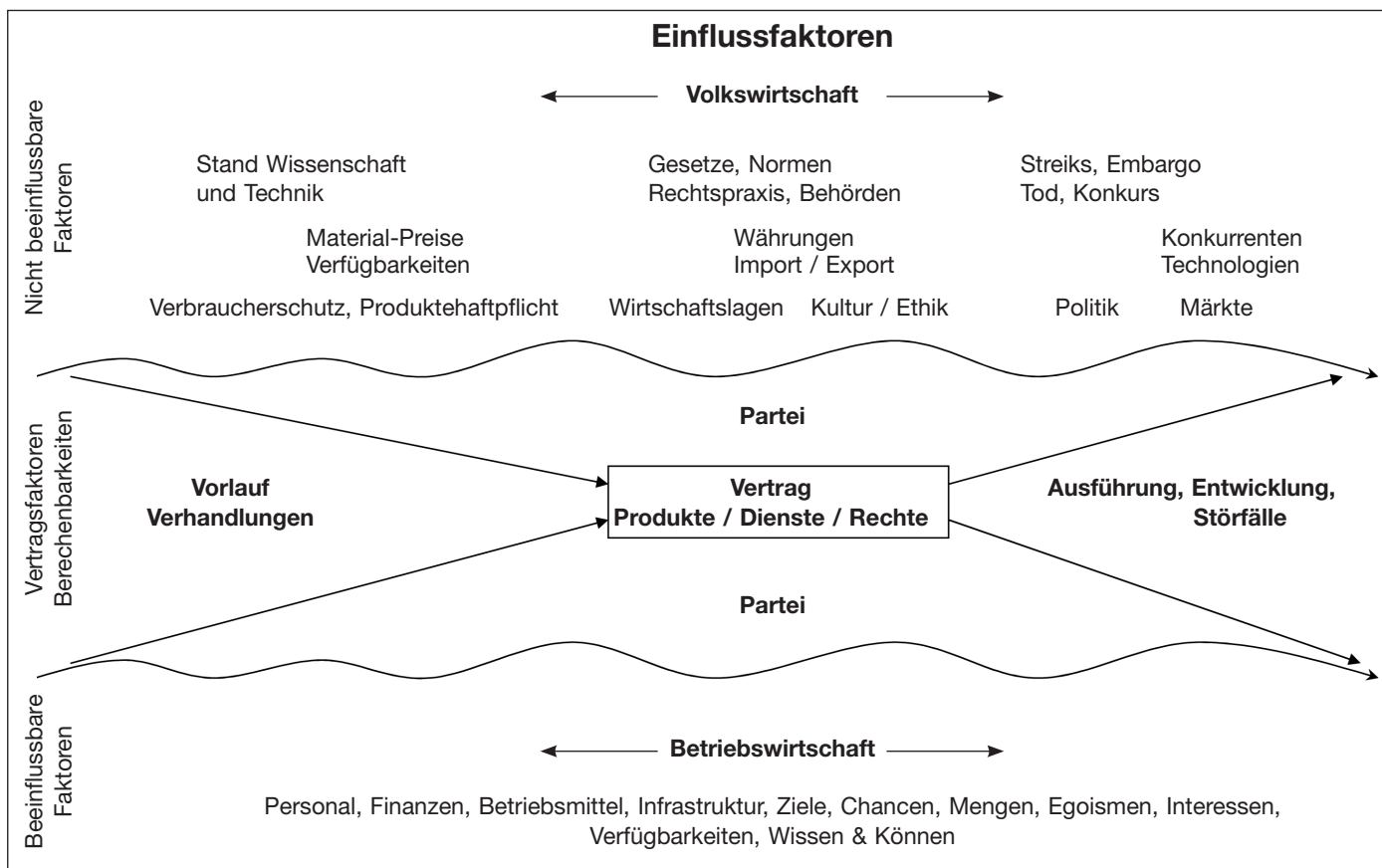


Abbildung 1:

Anders als in anderen rechtlichen Disziplinen ist das Vertragsrecht und somit auch die rechtlichen Aspekte in der Beschaffung geprägt von Kreativität. Dem Schweizerischen Rechtssystem liegt der ordnungspolitische Entscheid zugunsten der wettbewerbsgesteuerten Privatwirtschaft zu Grunde. Gestützt auf das verfassungsmässige Grundrecht der Wirtschaftsfreiheit wurde normiert, dass in der Privatwirtschaft grundsätzlich die Vertragsfreiheit gelten soll. Diese beinhaltet die Inhaltsfreiheit des Vertrages, das heisst es ist alles zulässig, was nicht gesetzlich verboten ist; die Formfreiheit des Vertrages, somit sind Verträge formfrei abschliessbar, es sei denn, dass das Gesetz explizit eine Form vorschreibt; sowie die Abschlussfreiheit, welche festhält, dass man nicht zum Abschluss eines Vertrages gezwungen werden kann.

Die rechtlichen Risiken liegen in der gesamten Wertschöpfungskette verborgen. Diese bildet damit die Ausgangslage für ein erfolgreiches Risikomanagement in der Beschaffung. Bereits in der Beschaffung muss man wissen, wo die Endprodukte einen Abnehmer finden, in welcher Frist dies zu geschehen hat, welche Länder dafür durchquert

werden müssen, wie es um die Liquidität des Lieferanten steht, was die internen Vorgaben für die Beschaffung sind – bestenfalls in einem Beschaffungshandbuch zusammengefasst – und welche speziellen Risiken das einzelne Geschäft beinhaltet. Dies alles unter der Prämisse, dass wir definitionsgemäss über Aspekte in der Zukunft sprechen, die wir unter den heutigen Gegebenheiten nicht kennen und annehmen müssen. Damit stellt sich sogleich die Anschlussfrage, wie schnell man auf Veränderungen auf dem Markt, im politischen Umfeld, der Wirtschaftslage oder der rechtlichen Regeln reagieren kann bzw. muss.

Nimmt man dies als Grundlage für die zukünftig abzuschliessenden Verträge wird augenscheinlich, dass die Verträge und der Prozess, der zu diesen führt, durch das Unternehmen selbst und der vorliegenden Situation bestimmt werden und es daher kein Muster und keine Vorgabe dafür gibt. Das Gesetz steckt in diesem Bereich nur einen sehr groben Rahmen ab und lässt sehr viele Freiheiten für Interpretationen und Auslegungen. Dies birgt Chancen und Gefahren.

Topologie der Wertschöpfungskette

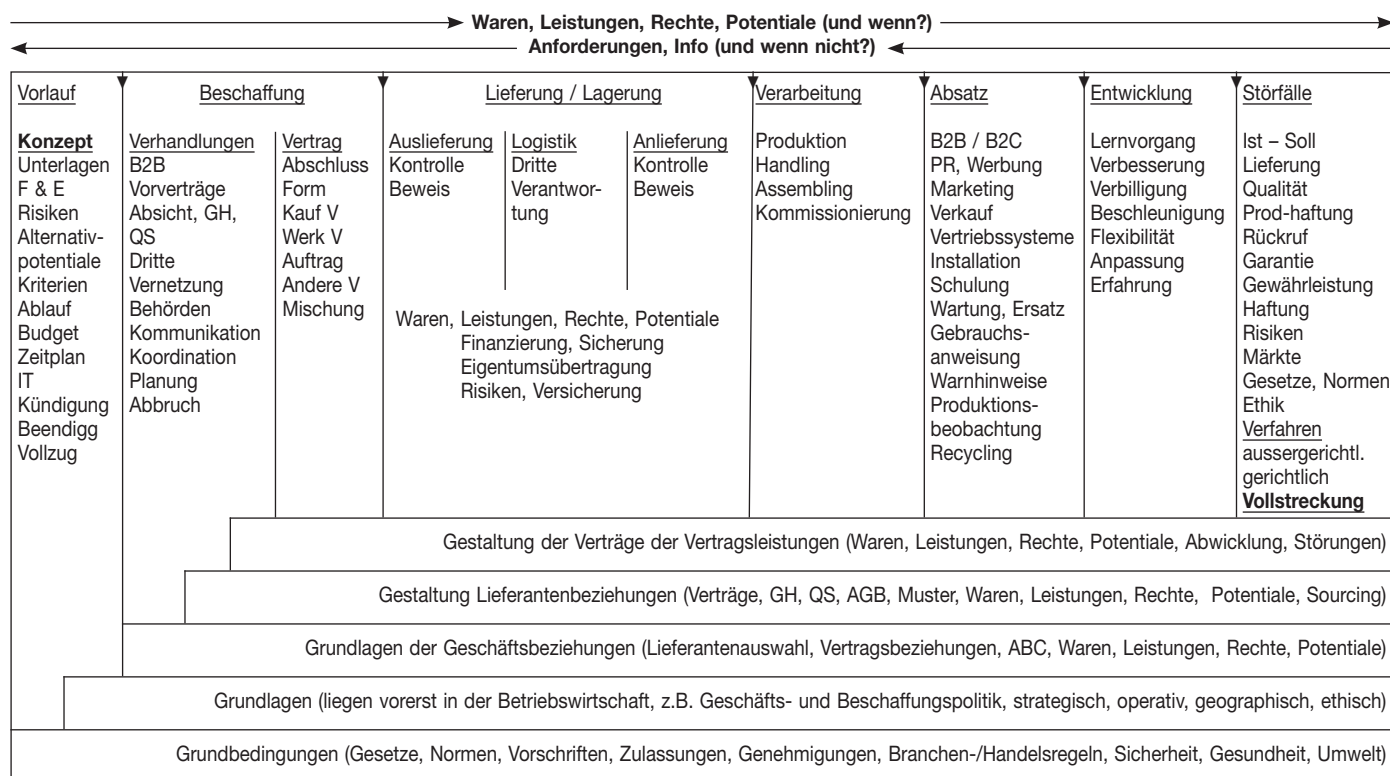


Abbildung 1:

Problemstellung:

Die Problemstellung ergibt sich aus den Vertragsfreiheiten: Inhalt und Abschluss. Das bedeutet: Sind alle relevanten Aspekte berücksichtigt und unter welchen Aspekten tritt man den verhandelten Vertrag ein.

Geht man davon aus, dass die rechtlichen Probleme selten aus dem Formaljuristischen entstehen, sondern meist den Ursprung in der Betriebswirtschaft haben, ist es angebracht, die rechtlichen Aspekte der Beschaffung anhand der Wertschöpfungskette anzugehen bzw. zu besprechen. Die Wertschöpfungskette gibt uns einerseits die Anforderungen und Informationen vom Markt und zeigt uns andererseits die Potentiale, Rechte und Leistungen innerhalb der internen Kette auf.

Wenn also die rechtlichen Risiken, Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten identifiziert werden sollen, orientiert man sich an den betriebswirtschaftlichen Vorgaben und Abläufen. Es wäre vermessen, zu behaupten, dass Juristen und Rechtsanwälte die Beschaffung besser oder optimierter gestalten können, aber es wird dadurch wohl gelingen die Rahmenbedingungen (Leitplanken) so zu setzen,

dass die Risiken berechenbar werden. Es kann nicht Ziel sein, sämtliche Risiken auszuschliessen, da dies aufgrund des Restrisikos, welches in der Zukunft liegt, nie gelingen kann. Aber es ist an uns, eine aktive Entscheidungsgrundlage zu schaffen, welche Risiken man in Kauf nehmen kann und welche nicht und im Weiteren welche Vertragsbestimmungen für uns verhandelbar sind und welche nicht. Es geht um eine pro-aktive Entscheidungsfreiheit. Wir wollen nicht aufgrund von Veränderungen zu einer Entscheidung gezwungen werden, sondern diese selbst gestalten und angehen können. Sollte das gelingen, wurde ein guter, für die Situation richtiger Vertrag abgeschlossen.

Man muss davon ausgehen, dass ein Vertrag in der Beschaffung wohl kaum mehr als zweimal benötigt wird: einmal bei dessen Unterschrift und das zweite Mal bei aufkommenden Problemen. Trotzdem sollte man zumindest vor der Unterzeichnung die nötige Zeit darauf verwenden, diesen möglichst gut auszugestalten. Da stellt sich jedoch gleich das nächste Problem: Grundsätzlich ist ein für mich bestmöglicher Vertrag nicht gleichbedeutend mit einem für meinen Vertragspartner bzw. Lieferanten bestmögli-

Grafik 3:

chen Vertrag. In solchen Fällen wird neben der Vorbereitung und Verhandlungstechnik und -taktik nur die Verhandlungsmacht entscheiden.

Lösungsansatz:

Gehen wir nun also davon aus, dass sich die rechtlichen Risiken in der Beschaffung nicht nur auf den Teilbereich «Beschaffung» in Abbildung 2 beziehen, sondern eben gerade auf die gesamte Wertschöpfungskette, so ist diese von vorne nach hinten, sprich von Vorlauf bis Störfälle, zwecks Potentialen, Leistungen und Rechten – und von hinten nach vorne, sprich von Störfällen bis Vorlauf, zwecks Anforderungen und Informationen, zu lesen und zu bearbeiten. In der Beschaffung liegen die rechtlichen Aspekte somit im Vorlauf (interne Vorgaben, Organisation usw.), in der Beschaffung selbst (Vorbereitung der Verhandlung, Art der Verträge usw.), bei Lieferung und Lagerung (z.B. evtl. Einbezug Incoterms2000), in der Verarbeitung, im Absatz (z.B. betreffend allfälligen Produkthaftpflichtfällen, insbesondere wenn Endprodukt auch auf dem amerikanischen Markt angeboten werden soll), in der Entwicklung (Erfahrungen, Produktbeobachtungen usw.) und bei den eigentlichen Störfällen (Lieferverzug, Garantie usw.).

Vorliegend geht es nicht darum, die einzelnen rechtlichen Aspekte abschliessend beantworten zu können, weil dies aufgrund von verschiedenen Branchen, Unternehmensphilosophien, Organisationen und der Vielfältigkeit der Probleme und Risiken, die auftreten können, schlichtweg nicht möglich ist. Insofern müssen wir auch immer dann verneinend antworten, auf die Frage, ob wir generelle Musterverträge ausarbeiten bzw. zustellen können. Es wird versucht, die bekannten und möglichen rechtlichen Aspekte in der einzelfallbezogenen Beschaffung frühzeitig zu erkennen und in den Vertrag einfließen zu lassen. Wir können somit unterscheiden zwischen den Alltagsgeschäften, welche jeweils oftmals nicht mal schriftlich oder höchstens mittels Fax-/ Emailbestätigung ausgelöst werden, und den Geschäften, welchen eine Verhandlung vorausgeht und die als eine Art Protokoll der Verhandlung sich in einem Vertrag wieder finden. Bei den vorgenannten Ausführungen geht es um den zweiten Typ von Geschäften: Bereits vor der Verhandlung gibt es diverse Aspekte, die intern abgeklärt werden können und meines Erachtens auch abgeklärt werden müssen. In welchen Ländern der Vertrieb stattfinden soll, welche Lieferfristen toleriert werden können, ob

für ein genanntes zu beschaffendes Produkt Hauptlieferanten vorliegen, sind alles Aspekte, die vor Verhandlungsbeginn abgeklärt werden sollten. Anschliessend werden die einzelnen Aspekte der Wertschöpfungskette analog Schritt für Schritt durchgegangen und durchgedacht werden, mit dem Resultat, dass als Vorbereitung auf die Verhandlung bereits der best mögliche Vertrag als Entwurf in den Händen liegt, mit welchem die Verhandlung gesteuert werden kann.

Als kleiner Exkurs in die Verhandlungspsychologie kann ich ausführen, dass es zu Beginn der geschäftlichen Beziehung immer einfacher ist, über gewisse eventuell eintretende Probleme zu sprechen, als wenn diese bereits ausgebrochen sind. Problem bei dieser Vorgehensweise ist, dass es die so genannten nicht verhandelbaren Verträge gibt, wobei sie insbesondere immer dann nicht verhandelbar sind, wenn die Verhandlungsmacht sehr ungleich verteilt ist, d.h. der Einkäufer im Einzelfall nicht die Machtposition hat, über die seitens des Lieferanten vorgeschlagenen Vertragselemente zu verhandeln. Dann gilt schlichtweg „take it or leave it“. ❁

Weiterführende Literaturhinweise

- Schweizer Vertrags-Handbuch
Musterverträge für die Praxis
2., überarbeitete und erweiterte Auflage
Peter Münch, Peter Böhringer, Sabina Kasper Lehne,
Franz Probst
Helbing Lichtenhahn Verlag 2010,
ISBN 978-3-7190-2748-3
- Vertragsgestaltung
Systemtechnik für die Praxis
Rainer Schumacher
Schulthess Juristische Medien AG,
Zürich Basel Genf 2004