

Minimierung von Risiken bei der Abwicklung von Geschäften und Projekten

Ergänzende Unterlagen zum Referat, gehalten am 11. November 2009, Swissmem in Zürich

Von lic. iur. **Christian Düblin**, Riehen

A Einleitung

Dieses Skript dient als **Ergänzung zum Referat „Minimierung von Risiken bei der Abwicklung von Geschäften und Projekten“**, gehalten am 11. November 2009 für die Swissmem.

Dem Referat folgend, welches seinen **Schwerpunkt** auf den erfolgreichen **Umgang mit Krisen** legt und anhand von speziell ausgewählten **Alltagssituationen im Geschäftsleben** aufzeigt, wie diese Krisen angegangen werden können, versucht der vorliegende Text die wichtigsten Punkte kurz zusammenzufassen.

Im Zentrum steht die **Krise** (s. unten Titel B), welche vorerst verhindert (**Krisenprävention**), oder wenn sie nun mal da ist, entschärft werden soll. Es geht dabei um nichts anderes als darzustellen, welche „**Instrumente**“ und „**Werkzeuge**“ zur Verfügung stehen, um eine Krisensituation bewältigen oder noch besser verhindern zu können (s. unten Titel C-G). Oft haben diese Krisen einen gewissen „juristischen“ Hintergrund. Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf den Erfahrungen des Referenten u.a. als General Legal Counsel einer Maschinen- und Anlagenbauindustrie, als Krisenmanager sowie Projektleiter für diverse Unternehmen und als langjähriger Richter eines Bezirksgerichtes.

B Die Krise

Im Geschäftsverkehr wie im Privatleben, sind wir ständig in **Lebenssituationen**, welche zu Krisen führen können. Wir alle sind mit Krisen konfrontiert. Aktuelle Beispiele sind die Nahost-Krise, die Wirtschaftskrise und der Reformprozess in unserem Nachbarstaat Deutschland. Es gibt daneben aber eine Vielzahl von weiteren Krisen, welche wir direkter **beeinflussen** können (Lebens- und/oder Beziehungskrise, Ehekrise, Krisen am Arbeitsplatz, gesundheitliche Krisen, Krise bei der Abwicklung eines Projektes, finanzielle Krisen etc.).

Haben wir diese Situationen im Griff? Können wir mit ihnen umgehen, oder geht die Krise mit uns um?
--

Wir **wissen** in der Regel, wie wir uns verhalten sollen, um grösseren Schaden zu verhindern oder Unannehmlichkeiten aus dem Wege zu gehen. Trotz allem ergeben sich im normalen und insbesondere im Geschäftsleben immer wieder schwer lösbare Probleme, welche ihren **Ursprung rückblickend oft in banalen Anfängen** haben. Diese Einsicht macht sich aber meist erst viel zu spät bemerkbar, im schlimmsten Fall erst dann, wenn die Krisensituation bereits völlig verfahren ist oder als geradezu unlösbar erscheint.

Tatsache ist weiter, dass man immer wieder das Gefühl hat, dass Krisen **überraschend** eintreten und man gar keine Möglichkeit hatte, sie zu verhindern.

Ist dem immer so? Sind Krisen unvorhersehbar? Hat man alle Schutzvorkehrungen / Vorsichtsmassnahmen getroffen?

Minimierung von Risiken bei der Abwicklung von Geschäften und Projekten

Ergänzende Unterlagen zum Referat, gehalten am 11. November 2009, Swissmem in Zürich

Bestimmt gibt es Krisen, die uns „anspringen“ und nicht voraussehbar waren oder auf die wir nicht direkt Einfluss nehmen können (Hochwasser, Krieg, Erdbeben etc.). Eine Vielzahl von Krisen wäre aber bei genauerer Betrachtung **vorauszusehen** gewesen.

Jede Krise beinhaltet ein gewisses Mass an **Stör- und Gefahrenpotential** und stellt insofern ein **Risiko** dar. Risiken müssen zuallererst **erkannt** und dann **eliminiert** (oder zumindest eingegrenzt) werden.

Dazu kommt, dass Krisen oft nicht berechenbar sind und das **Tagesgeschäft erheblich behindern**, wenn nicht sogar **verhindern** können. Das macht sie gefährlich. In dieser Situation gehen wertvolle **Ressourcen** verloren (Geld, Nerven, Vertrauen, Kapazitäten etc.)

Schwerwiegende Krisen können den ganzen Geschäftsgang **lähmen** und **existenzbedrohend** werden.

Krisenherde gibt es im Geschäftsleben täglich. Jedes Unternehmen sollte darauf bedacht sein, Krisensituationen positiv und seinen eigenen Interessen gemäss anzugehen und zu entschärfen. Dafür gibt es Massnahmen, welche sich in der Praxis als hilfreich herausgestellt haben und kurz behandelt werden sollen (s. unten Titel C-G).

Wir müssen erkennen, dass Krisen uns helfen, um im Leben generell oder im Geschäftsalltag fit und aufmerksam zu bleiben.

Es ist wichtig zu verstehen, dass uns **Krisen lehren** und uns an Erfahrungen reich machen.

Es geht im „**Krisenmanagement**“ darum, sich gut zu **positionieren**. Je besser ich mich positioniere und je aufmerksamer ich in Bezug auf allfällige Risiken bin, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Krise schliesslich positiv endet oder zumindest Schäden abgewendet werden können.

Es gibt grundsätzlich vier Möglichkeiten, wie sich eine Krise, sagen wir ein „Fall“, entwickeln kann:

- Ich gewinne den Fall
- Ich kann einen guten Kompromiss aushandeln
- Ich muss einen schlechten Kompromiss eingehen (weil meine Karten schlecht liegen)
- Ich verliere den Fall (die Karten liegen so schlecht, dass nicht einmal ein Kompromiss möglich ist)

Es gilt, die ersten beiden Möglichkeiten anzustreben.

Ohne Risiko kein Geschäft und keinen Gewinn! Risiken müssen aber soweit als möglich eliminiert oder zumindest eingegrenzt werden. Wenn man dies mit einfachsten Mitteln tun kann, dann erst recht!

Minimierung von Risiken bei der Abwicklung von Geschäften und Projekten

Ergänzende Unterlagen zum Referat, gehalten am 11. November 2009, Swissmem in Zürich

C Der Vertrag

Im Geschäftsalltag ergeben sich häufig dann Krisen, wenn ein Vertrag lückenhaft, unklar oder gar nicht vorhanden ist. Vielleicht ist ein Vertrag vorhanden, z.B. ein mündlicher Vertrag, nur kann ich nichts beweisen. Vielleicht hat ein Kunde bestellt oder ein Sublieferant zugesagt, aber es fehlen die entsprechenden Dokumente.

Resultat einer solchen Situation: Ich bin **schlecht dokumentiert**. Ich bin zum Vornhinein in einer **schwächeren Position**. Ich werde in jeder Sitzung **aus der Defensive handeln** müssen. Der Richter wird mir vielleicht **nicht glauben**.

Zum Vertrag gehören meist eine ganze Anzahl von **Dokumenten** (Allgemeine Geschäftsbedingungen, Terminpläne, Spezifikationen, Angebot und Offerte, Bankgarantien etc.). Diese Dokumente müssen im Hauptvertrag säuberlich und in derjenigen **Reihenfolge**, in der sie bei Widersprüchen gelten sollen, aufgelistet werden.

Auch die **Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB)** gehören zum Vertrag. Was im Hauptvertrag steht, also individuell vereinbart wurde, geht jedoch immer vor.

Die Parteien müssen sich einigen, welche AGB (diejenigen des Käufers oder diejenigen des Verkäufers) gelten sollen. Die AGB müssen im Vertrag deutlich erwähnt und dem Vertragspartner übergeben werden.

Ist in einem Problemfall nicht klar, welche AGB gelten, so ist das bereits ein Nachteil. Man kann nicht klar Stellung beziehen. Beispiel: Die AGB des Käufers (Einkaufsbedingungen) besagen **2 Jahre** Gewährleistung. In den AGB des Verkäufers (Verkaufsbedingungen) steht **1 Jahr** Gewährleistung. Beträgt die Frist nun 1 Jahr oder 2 Jahre.

Im Falle von Problemen in der Abwicklung eines Projektes muss man sich immer die Frage stellen, mit wem man in einem **vertraglichen Verhältnis** steht. Nicht selten streitet oder verhandelt man mit einer Partei, ohne zu realisieren, dass man mit ihr gar nicht in einem vertraglichen Verhältnis steht. Solche Unstimmigkeiten ergeben sich immer dann, wenn viele Parteien an einem Projekt beteiligt sind (GU, Sublieferanten, Zulieferer, Bauherr, Architekt etc.).

Der **Ansprechpartner** bei Problemen ist immer zuerst der **Vertragspartner**.

Es lohnt sich deshalb immer, die vertraglichen Verhältnisse kurz **aufzuzeichnen**.

Minimierung von Risiken bei der Abwicklung von Geschäften und Projekten

Ergänzende Unterlagen zum Referat, gehalten am 11. November 2009, Swissmem in Zürich

D Der Informationsfluss

Wichtige Informationen und wichtiges Wissen müssen in Krisensituationen sofort an die richtige Stelle gelangen. Alle Beteiligten müssen auf den gleichen **Wissensstand** gebracht werden. Nur so kann eine gemeinsame **Strategie** verfolgt werden. Ohne Strategie läuft man Gefahr, sich zu widersprechen.

Widersprüchliche Aussagen desselben Unternehmens wirken sich immer **negativ** aus. Auch wenn diese Aussagen nicht von Belang waren, ist man mit einem **Makel** behaftet. Dieser Makel schwächt die Position eines Unternehmens!

Es gibt Fälle, in denen man eine Information als unwichtig erachtet. Inmitten einer Krise stellt sich dann heraus, dass diese Information von allergrösster Wichtigkeit gewesen wäre.

Das „Trennenkönnen“ zwischen dem „Wichtigen“ und dem „Unwichtigen“ ist **Erfahrungssache**.

E Die Dokumentation

Die Dokumentation dient der **Beweissicherung**. Eine Partei, welche gut dokumentiert ist, sichert sich eine gute **Ausgangsposition** in einem allfälligen Streit.

Es gibt nichts Undankbareres, als Recht zu haben, diese „Tatsache“ aber nicht beweisen zu können, im Wissen darum, dass bei Vorhandensein eines schriftlichen Beleges alles anders wäre.

Gut dokumentiert zu sein bedeutet, alle wichtigen Schriftstücke (Pläne, Verträge, Briefe, Protokolle etc.) geordnet **abzulegen**. Meist scheitert es aber nicht am Ablegen, sondern daran, dass diese Schriftstücke nicht vorhanden sind.

Folgendes gilt es u.a. zu beachten:

- Verträge schriftlich abschliessen und **Protokolle unterzeichnen** lassen
- Bei Ungereimtheiten **abmahnen** und **widersprechen** (schriftlich und eingeschrieben)
- Wichtige Mitteilungen **nicht per Mail** versenden (nur Indiz aber kein Beweis)
- Sich nicht melden oder kneifen, kann als **Schuldeingeständnis** gewertet werden
- **Gutachten** oder **Gegengutachten** in die Wege leiten

(An Schulungen zeigt es sich immer wieder, dass gerade das Thema „Dokumentation“ in der Praxis grosse Probleme bereitet.)

Eine schlechte oder unvollständige Dokumentation führt in einem Rechtsstreit gezwungenermassen zu einer **Schlechterstellung**. Die Gegenpartei hat leichtes Spiel.

Minimierung von Risiken bei der Abwicklung von Geschäften und Projekten

Ergänzende Unterlagen zum Referat, gehalten am 11. November 2009, Swissmem in Zürich

F Die Objektivität

Heikle Situationen, angespannte Verhältnisse oder Stresssituationen verleiten - und dies ist nun mal menschlich - **emotional** zu reagieren und „böse“ Briefe zu schreiben sowie „böse“ Anrufe zu tätigen. Ein solches Vorgehen ist **kontraproduktiv** und wirkt sich längerfristig **immer** negativ auf die Position einer Partei aus.

Stellen Sie sich darum immer eine Person in einem 5-Sterne-Hotel vor (es darf auch weniger Sterne haben!) und erinnern Sie sich, wie nett und zuvorkommend die/der Hotelangestellte auftritt, auch wenn ein „mühsamer“ Kunde seine Nerven verliert und ausfällig wird.

Aggressivitäten und „wilde“ nichtsachliche Anschuldigungen (z.B. jemandem in einem Brief „Schlötterlig“ anhängen) werden nicht nur von Richtern nicht geschätzt und schwächen die eigene Position. Es gilt, sich immer sachlich und korrekt zu verhalten!

G Das Verständnis, die Zuvorkommenheit und die Kompromissbereitschaft

So banal es tönt, aber die meisten Krisen sind auf mangelndes Verständnis zurückzuführen.

Hören Sie Ihrem Vertragspartner zu, und versuchen Sie sich **in seine Lage zu versetzen**. Gestehen Sie ein, dass es Menschen gibt, die anders denken und sich anders verhalten.

Zeigen Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie es **ernst nehmen** und vermeiden Sie es, verfahrenere Situationen per E-Mail oder per Telefon anzugehen. Eine Krise löst sich am besten am Tisch bei einem **Gespräch**. Falls nötig muss ein **Mediator/Vermittler** herbeigezogen werden.

Immer wieder kommt es vor, dass Menschen, nachdem sie über ihre Anwälte jahrelang gestritten haben, erst vor Gericht wieder miteinander sprechen. Ein solches Vorgehen kostet Nerven und Geld und wirkt sich in der Regel gesundheitsschädigend aus!

Es lohnt sich des Weiteren, **zuvorkommend** zu sein und in allen Aussagen seinen guten Willen zum Ausdruck zu bringen. Positive Lösungsvorschläge machen sich bezahlt!

Ein **Kompromiss** ist immer gut und meistens **die beste Lösung**. Man muss aber daran denken, dass ein allzu schneller Kompromissvorschlag als **Schuldeingeständnis** gewertet werden könnte.

Ein zu schneller Vorschlag für einen Kompromiss kann ein Hinweis dafür sein, dass die eigene Position schwach ist. Man sollte seine Karten nicht allzu überstürzt offen legen.

Minimierung von Risiken bei der Abwicklung von Geschäften und Projekten

Ergänzende Unterlagen zum Referat, gehalten am 11. November 2009, Swissmem in Zürich

Ein Problem löst man am besten gemeinsam, indem beide Parteien „positive“ und lösungsorientierte Beiträge leisten.

Fazit: Der erfolgreiche Umgang mit Krisen kann zu Kundenbegeisterung führen!

H Exkurs: Der Letter Of Intent (LOI)

Der LOI, auch **Absichtserklärung** genannt, dient dazu, der anderen Partei seine Bereitschaft zu erklären, zu einem späteren Zeitpunkt einen Vertrag abzuschliessen zu wollen. Der LOI entfaltet in der Regel noch **keine Bindungswirkung**. Es muss dabei aber immer auf den **Inhalt** abgestellt werden. Ein LOI kann durchaus, eben je nach Wortlaut, verbindlich sein. Nicht selten liest man „Absichtserklärungen“, die regelrechte **Bestellungen** sind.

Man darf nicht leichthin auf den Titel eines Dokumentes vertrauen. Massgebend ist der **Inhalt**, also die Absicht der Partei, die den LOI aufgesetzt hat.

Hin und wieder wird in einem LOI ein bestimmter **Geldbetrag** vereinbart, welcher der Gegenpartei bezahlt werden muss, sollte es nicht bis zu einem bestimmten Zeitpunkt zu einem Vertragsschluss kommen (**Konventionalstrafe, Pönale**). Der LOI hat hier die Funktion, Druck auf den zukünftigen Vertragspartner auszuüben. Kommt es schlussendlich nicht zu einem Vertrag, hat man immerhin eine Summe Geld, die zumindest einen Teil der bislang aufgelaufenen Kosten deckt (Planungskosten, Sitzungskosten etc.).

Ein LOI kann zu einer rechtlichen Bindung mit einem Vertragspartner führen. In der Regel wird dies aber nicht beabsichtigt. Es gilt in jedem Fall, auf den **Inhalt** einer Absichtserklärung abzustellen!

I Exkurs: Gewährleistung und Kulanz

Eine Sache ist dann **mangelhaft**, wenn sie nicht so ist, wie sie sein soll. Das ist eine **Faustregel**. Der Unternehmer muss einen Mangel in der Regel dann beheben, wenn die Sache **von Anfang an mangelhaft** war und der Mangel **innerhalb der Gewährleistungsfrist** entdeckt sowie gerügt worden ist. Der Mangel muss zudem **sofort** nach Entdecken gerügt werden (Schadensminderungspflicht).

Herr Meier geht auf den Markt und kauft sich einen frischen und knackigen Kopfsalat. Zuhause angekommen stellt er den Kopfsalat auf den Tisch. Es ist sehr heiss und nach drei Tagen ist der Kopfsalat welk und ungeniessbar. Ist das ein Gewährleistungsfall?

Das Beispiel/Die Metapher soll darstellen, wann man von einem Mangel spricht und wann nicht. Der Kopfsalat war von Anfang an mangelfrei. Der Verkäufer ist nur dann verpflichtet, die mangelhafte Sache/das mangelhafte Werk zu reparieren oder auszuwechseln, wenn die Sache schon von Anfang an einen Mangel aufweist, sich dieser Mangel

Minimierung von Risiken bei der Abwicklung von Geschäften und Projekten

Ergänzende Unterlagen zum Referat, gehalten am 11. November 2009, Swissmem in Zürich

aber erst später manifestiert. Offensichtliche Mängel müssen dagegen schon bei der Übergabe/Abnahme gerügt werden, ansonsten darf der Verkäufer davon ausgehen, dass der Kunde den Kaufgegenstand/das Werk mit dem Mangel akzeptiert.

Anders würde es sich dann verhalten, wenn der Marktverkäufer Herrn Meier zusichern würde, dass der Salat bei grosser Hitze während drei Tagen nicht kaputtgeht. Hier würde man aber nicht von Gewährleistung sondern von einer **Haltbarkeitsgarantie** sprechen.

„Garantie“ und Gewährleistung müssen differenziert betrachtet werden! Bei Schulungen und in der „Alltagspraxis“ zeigt es sich immer wieder, dass diese Begriffe nicht richtig verstanden werden. **Es gilt deshalb, die entsprechenden Klauseln genau durchzulesen!**

Die **Gewährleistungsregeln müssen verstanden werden**, um die **Kulanz** zu verstehen! Letztere ist eine freiwillige Leistung. Erbringt man eine freiwillige Leistung, so sollte dies auch entsprechend kommuniziert werden.

Herr Meier geht mit seiner Frau gut essen. Er ist zufrieden und bezahlt die Rechnung. Er hat nicht bemerkt, dass der Wirt als kleine Geste die beiden Tassen Kaffee nicht verrechnet hat. Der Wirt hat Herrn Meier auch nicht darauf aufmerksam gemacht. Hat sich der Wirt gut verkauft?

Das Beispiel soll vor Augen führen, dass eine freiwillige Leistung ruhig kommuniziert werden darf. Sie ist es, die schlussendlich zu **Kundenbegeisterung** führt. Weiss der Kunde jedoch nicht, dass er eine freiwillige Leistung erhalten hat, so hat sich der Leistende schlecht verkauft.

Riehen, 6. November 2009

Christian Dueblin

lic. iur. / EMBA HSG