

«Bereits die Verhandlungen sind von grosser Bedeutung»

Die Märkte werden internationaler. Die Vertragsverhandlungen dadurch kniffliger. Begriffe wie «Compliance» und «Juristisches Risk Management» gewinnen an Bedeutung. Worum es geht und worauf zu achten ist, sagt Barbara Klett im HANDEL HEUTE-Interview. Sie ist Rechtsanwältin sowie Fachanwältin für Haftpflicht- und Versicherungsrecht.



«Die internationale Konkurrenz, welche im Zuge des Abbaus der Handelshindernisse (WTO, Bilaterale Verträge) auf den Schweizer Markt drängt, sowie die zunehmenden internationalen Geschäftsaktivitäten zwingen die Unternehmen zu einem effizienten und effektiven Umgang mit Risiken», sagt **Barbara Klett**.

HANDEL HEUTE: Immer öfter fallen auch im Detailhandel Wörter wie «Compliance» und «Juristisches Risk Management». Was hat es damit auf sich?

Barbara Klett: Diese beiden Begriffe sind neue Schlagworte, welche heute CEO und Führungskräfte fordern. Immer mehr Vorschriften prasseln von aussen auf die Organisationen und verlangen Risikominimierung, Transparenz und Nachvollziehbarkeit in allen Bereichen.

Was sind die Folgen?

Das Haftungsrisiko von Führungskräften zwingt zum Einsatz von nachweislich wirksamen Risikomanagement- und Kontrollverfahren. Compliance wird dabei definiert als die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien aber auch freiwilliger Regeln, welche in einem Unternehmen gelten.

Was versteht man unter Risikomanagement?

Das bedeutet die systematische Erfassung und Bewertung von Risiken sowie der Umgang mit festgestellten Risiken. Beim Juristischen Risk Management geht es somit um die Erfassung und Bewertung sowie um den Umgang mit Risiken aus juristischer Sicht und mit juristischen Mitteln.

Und was ist das Ziel der Compliance?

Hier geht es darum, das Risiko von rechtlichen und regulatorischen Sanktionen, finanziellen Verlusten oder Reputationsschäden zu minimieren. Die Unterschätzung von juristischen Aspekten der unternehmerischen Tätigkeit kann unerwünschte und deutliche Folgen haben, welche sich im Schadensfall fatal auswirken können. Das Juris-

tische Risk Management erlaubt, diese Risiken einzugrenzen und abzusichern und ist damit direkt gewinnrelevant.

Weshalb müssen wir uns mit solchen Dingen beschäftigen?

Die internationale Konkurrenz, welche im Zuge des Abbaus der Handelshindernisse (WTO, Bilaterale Verträge) auf den Schweizer Markt drängt, sowie die zunehmenden internationalen Geschäftsaktivitäten zwingen die Unternehmen zu einem effizienten und effektiven Umgang mit Risiken. Eminente Bedeutung hat dabei die vertragliche Grundlage als gemeinsame Basis für die Vertragsabwicklung sowie für die Verantwortlichkeiten der Parteien. Im Rahmen der Internationalisierung nicht zu unterschätzen sind in diesem Zusammenhang auch die Faktoren Kultur und Sprache, welche einen wesentlichen Einfluss auf den Vertragsabschluss bzw. dessen Interpretationsvarianten und auf die Bereinigung von unerwünschten Leistungsstörungen haben können.

Sie sprechen von einer Risikoanalyse als Risikodiagnose. Was ist damit gemeint?

Das Risiko eines Betriebs bemisst sich mittels der Gesamtsumme der möglichen Schadenereignisse und ihrer jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit. Je nach Art des Betriebs oder des geplanten Geschäfts können vor allem ökonomische, juristische, finanzielle, politische oder Umweltrisiken im Vordergrund stehen. Diese Risiken und Faktoren können durch Juristisches Risk Management positiv beeinflusst werden. Der Gestaltung der Rechtsbeziehungen zwischen den Handelspart-



Ein Handschlag genügt nicht: Auch nach erfolgreichen und freundschaftlichen Vertragsverhandlungen muss der **Vertrag hieb- und stichfest formuliert** werden.

nern kommt immer grössere Bedeutung zu. Dabei ist die Risikoanalyse Ausgangspunkt für die Festlegung und Umsetzung von zweckdienlichen Massnahmen.

Wie soll man mit Risiken konkret umgehen?

Die identifizierten Risiken werden vorab so weit als möglich eliminiert. Beispielsweise ist die Wahl der Vertragspartner wie Lieferanten oder Abnehmer nach der Qualität der Grundstoffe oder Teilprodukte, nach der Konstruktion oder Herstellungsart und die Abnehmer nach deren Bonität zu prüfen und zwar bei Vertragsabschluss aber auch kontinuierlich danach. Die identifizierten Risiken sollen – sofern nicht eliminierbar – reduziert werden. Bei-

spielsweise mittels Haftungseinschränkungen und Kundeninformation oder mittels geeigneter Versicherungsdeckung. Ein Restrisiko bleibt und wird vom Unternehmen durch geeignete Reservenbildungen oder durch Gestaltung der Unternehmensstruktur selber getragen.

Wie sieht das bei Verträgen aus?

Eine sorgfältige Vertragsgestaltung bezweckt sowohl die genaue Definition des Vertragsinhalts (Vertragsgegenstand, Modalitäten der Vertragserfüllung, Rechte und Pflichten der Parteien) wie auch die Regelung der Folgen von Leistungsstörungen. Die Phase vor dem Vertragsabschluss setzt dabei die Grundlage für eine erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Vertragserfüllung.



Wer im Dickicht der Vertragsklauseln den Durchblick verliert, kann immer noch auf die **Unterstützung von Fachleuten** setzen.

Das heisst, dass bereits die Vertragsverhandlungen sehr wichtig sind.

Richtig. Die Vertragsverhandlungen sind für die Parteien im Hinblick auf den künftigen Vertragsabschluss von grosser Bedeutung. Oftmals werden bereits zu diesem Zeitpunkt Dokumente ausgetauscht und Zusicherung getätigt. Die Gesamtheit der Vertragsverhandlungen kann später auch zur Auslegung des Vertrages hinzugezogen werden oder gar Bindungswirkung oder Verantwortung aus erwecktem Vertrauen nach sich ziehen. Die Umstände der Vertragsgestaltung, wie mündliche Zusicherungen oder der Austausch von technischen Dokumenten, können für die Auslegung des Vertrages und die Bestätigung der Parteiabsichten entscheidend sein. Eine Partei kann auch nach Abbruch von intensiven Vertragsverhandlungen unter gewissen Umständen schadenersatzpflichtig werden, wenn durch Zusicherungen das Vertrauen der Verhandlungspartner erweckt wurde.

Worauf ist bei den Vertragsbestimmungen besonders zu achten?

Die Verträge müssen auf die konkreten Bedürfnisse der Parteien abgestimmt werden. Eine vorangehende juristisch abgestützte und strukturierte Risikoanalyse soll dabei zeigen, wo die Grenzen der vertraglichen Zugeständnisse einer Partei beispielsweise betreffend Garantie- und Haftungsbestimmungen, Modalitäten der ordentlichen und ausserordentlichen Vertragsauflösung, oder die Behandlung von Immaterialgüterrechten liegen.

Die rechtliche Rahmenbedingungen sind aber von Fall zu Fall unterschiedlich. Wie soll man damit umgehen?

Von grosser Bedeutung ist, dass eine Unternehmung in den Verhandlungen ihre juristische Position – insbesondere auch in internationalen Verhältnissen – kennt und klar vertritt. Dabei hat sich ein Unternehmen zu fragen, ob die relevanten in- und ausländischen Normen im Bereich der Vertragsgestaltung (z.B. Zulässigkeit von Haftungsbefreiungsklauseln, Gerichtsstands- oder Rechtswahlklauseln) bekannt sind und entsprechend umgesetzt werden. Zu erwähnen ist in diesem Zusammen-

hang beispielsweise das Übereinkommen der Vereinten Nationen über Verträge über den internationalen Warenkauf (kurz: Wiener Kaufrecht). Das ist der weltweit wohl bedeutendste Staatsvertrag im Bereich des Warenkaufs. 70 Staaten haben das Wiener Kaufrecht unterzeichnet, darunter auch die Schweiz und die wichtigsten Handelspartner der Schweiz (mit Ausnahme von Grossbritannien, für Japan tritt das Wiener Kaufrecht am 1. August 2009 in Kraft).

Ist denn unser Obligationenrecht nicht bestimmend?

Nicht zwingend. Das Wiener Kaufrecht ist Teil unseres nationalen Rechts. Wird also in einem Vertrag das Schweizer Recht für anwendbar erklärt, ist immer zu prüfen, ob die Voraussetzungen des Wiener Kaufrechts erfüllt sind und somit dieses zur Anwendung gelangt und nicht etwa primär das Obligationenrecht.

Kann ein guter Vertrag vor Schaden wirklich schützen?

Schadenbehebung ist meist teurer als Schadensvorsorge. Dies lehrt die Erfahrung. Eine sorgfältige Vertragsgestaltung im Rahmen des Juristischen Risk Managements hilft einem Unternehmen, erhebliche «versteckte» (nicht bilanzierte) Kosten, welche durch ineffiziente, teilweise auch von Missverständnissen geprägte Zusammenarbeit entstehen können, einzusparen.

Interview: Reto Wüthrich