

## VERTRÄGE

# BIS ES ZUR UNTERSCHRIFT KOMMT, MUSS VIEL BESPROCHEN WERDEN

Verträge werden aus zahlreichen Einzelteilen zusammengesetzt. Bevor sie unterschrieben werden können, bedarf es gerade im Projektgeschäft vieler Recherchen, Analysen und Einschätzungen. Im Zuge der Risikoabsicherung müssen die Syndici nicht nur umfassende Kenntnisse des Vertragsgegenstands erwerben, sondern auch jede Menge Gespräche führen und vor allem: verhandeln können.

**V**erträge sind ein Instrument der Risikoabsicherung; bei der Gestaltung und Prüfung muss der Unternehmensjurist gleichzeitig aber auch die Geschäftschancen und damit den wirtschaftlichen Erfolg seines Unternehmens im Auge behalten. Zur bestmöglichen Risikominimierung wird versucht, eine möglichst präzise Definition des Leistungsumfangs zu erreichen. Dies geschieht grundsätzlich über umfangreiche Anhänge zu den Verträgen. Je größer ein Projekt ist, umso schwieriger wird die hundertprozentige Definition. Für Dr. Andreas Klauze, Senior Counsel/Rechtsanwalt, Siemens AG, besteht eine der Aufgaben darin, als Jurist sicherzustellen,

„dass wir nicht mehr versprechen, als wir halten können. Wir müssen entscheiden, dass wir es können, in der definierten Zeit und zu dem definierten Preis“.

Versteht sich, dass diese Entscheidung nicht von Juristen allein getroffen werden kann. Vertragsarbeit, so heißt es unisono, ist Teamarbeit. Martin Neubauer, Rechtsanwalt im Legal Department des auf Antriebs- und Fahrwerktechnik spezialisierten Technologiekonzerns ZF Friedrichshafen AG, formuliert es so: „Inhalt der Risikobetrachtung ist immer das Gesamtpaket, also die Einschätzung technischer, kaufmännischer und juristischer Fragen, die zur Akzeptanz der Vorgaben oder zu deren Ablehnung führt.“ Damit die Syndici das erfolgreich leisten können, müssen sie das Gesamtrisikoprofil des zu beurteilenden Projektes verstehen, jedes Projekt aufs Neue genau anschauen, sich einen ganzheitlichen Blick zu eigen machen und in alle wesentlichen Diskussionen der übrigen am Projekt beteiligten Unternehmensfunktionen wie Technik, kaufmännische Funktionen, Steuern et cetera eingebunden sein.

### **Es gilt, die im Rahmen einer Ausschreibung verbleibenden Möglichkeiten effektiv zu nutzen**

„Um im Sinne der Risikoabsicherung erfolgreich tätig sein zu können, müssen wir ein Verständnis für die technische Machbarkeit und die kommerziellen Besonderheiten haben. Das macht eine frühe Einbindung in das Projekt erforderlich“, beschreibt Siemens-Anwalt Klauze die Ausgangssituation. Gerade am Anfang eines Projektes erfolgen wesentliche Weichenstellungen, die später nicht mehr ohne Weiteres zu revidieren sind. Das gilt im Besonderen für die Teilnahme an Vergabeverfahren, wo sich der Auftragnehmer zum Beispiel bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt gegenüber dem Auftraggeber festlegen muss, mit welcher Projektstruktur und gegebenenfalls mit welchen Partnern er am Verfahren teilneh-

men will. Wer hier ohne juristische Begleitung entscheidet, riskiert einen Verlust seiner Projektinvestitionen.

Derartige meist sehr formalisierte Vergabeverfahren schränken natürlich auch die Möglichkeiten der unmittelbaren Vertragsverhandlung stark ein, mitunter sind diese auch gar nicht vorgesehen. Doch welcher Jurist würde sich schon von derartigen Aussichten abschrecken lassen? Andreas Klauze formuliert es so: „Es gilt, die im Rahmen der Ausschreibung und des anwendbaren Rechts verbleibenden Möglichkeiten effektiv und formal richtig zu nutzen.“ Also die Möglichkeiten der jeweiligen Verfahrensart zu analysieren und bestimmte, im Rahmen der Risikoevaluierung als nachteilig eingestufte Klauseln zu verhandeln. Vor allem aber sollte man immer die im Verfahren vorgesehenen Frage- und Kommentierungsmöglichkeiten nutzen, rät Klauze: Wenn die Analyse zeige, dass manche Klauseln problematisch sind, sollte man den Auftraggeber nach Möglichkeit darauf hinweisen, denn: „Auch der Auftraggeber muss sicher sein, dass die Bedingungen für das Projekt stimmen und er nicht Angebote erhält, die sich dann so nicht umsetzen lassen.“

Im Projektgeschäft machen die in der Projektbeschreibung definierten Anforderungen selbst den Großteil eines Vertrages aus. Bestellt ein Industriekunde beispielsweise einen Prüfstand für einen bestimmten Aggregatentypus und ist bereit, dafür einen Preis im sieben- bis achtstelligen Bereich zu zahlen, definieren seine technischen Vorgaben die zu erbringende Leistung. Früher wurden diese Vorgaben in Anlagen-Anforderungen festgehalten, heute werden die Bedingungswerke online über Web-Plattformen zugänglich gemacht. Der potenzielle Lieferant kann sich hier einloggen und die entsprechenden Lastenhefte, die relativ stringent die Kundenvorgaben zusammenfassen, abrufen. Zu den auf der Plattform hinterlegten Bedingungen gehören auch Vorgaben zur Qualität und zu Lieferfristen. Werden sie 1:1 akzeptiert, so sind sie als Anlage Vertragsbestandteil.

Auch ZF-Friedrichshafen-Jurist Neubauer und seine Kollegen gucken sich die Vertragsbedingungen unter Haftungsgesichtspunkten an: Kann die Qualität gewährleistet werden? Wie hoch ist das Risiko, für Fehler klassische Produkthaftung übernehmen zu müssen? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, vereinbarte Lieferfristen nicht einhalten zu können? Bei der Einschätzung sind sie auf den zwingend erforderlichen Input der Techniker angewiesen, wie Martin Neubauer ausführt: „Es ist wichtig, dass Techniker beispielsweise mitteilen, dass eine Einzelanlage angefragt wurde, die für den Lieferanten eine gewisse Herausforderung darstellt; dass sie im konkreten Fall Neuland betreten. Diese Querinformation ist essenziell, denn sie bedeutet für die Rechtsabteilung: ‚Pass auf, im Bereich Haftung musst Du aktiv werden!‘“

An seine Techniker richtet Syndikus Neubauer die Forderung, technische Anfragen möglichst exakt zu beurteilen und einzuschätzen. Dies bedürfe durchaus eines gewissen Fingerspitzengefühls sowie der Einsicht, technische Aspekte im

**„Bei neuen Partnern  
machen wir  
oft eine juristische  
Due Diligence.“**

Tobias Haar,  
General Counsel,  
Gameforge AG

gesamten Umfeld des Projektes verstehen und differenziert kommunizieren zu müssen: „Technisches Verständnis auch auf Seiten der Juristen ist an dieser Stelle ebenso hilfreich wie ein rechtlich geschultes Gespür der Techniker.“

Damit die Juristen sowie alle anderen Projektbeteiligten immer im Bilde sind, haben Unternehmen interne Prozesse aufgesetzt, die sicherstellen, dass ab einer bestimmten Projektgröße die Juristen frühzeitig involviert werden und deren Risikoanalyse in allen wichtigen Projektphasen und bei allen wichtigen Projektentscheidungen berücksichtigt wird. Doch der Erfolg hängt wie in vielen Bereichen an den kommunikativen Fertigkeiten einzelner Personen, Projektarbeit ist eben auch People Business. Siemens-Anwalt Klauze. „Es kommt immer darauf an, welches Vertrauen die jeweiligen Juristen bei den Projektbeteiligten genießen. Es erfordert einen sehr engen Kontakt untereinander. Und vom Juristen das Selbstverständnis, als Business Partner mitzuarbeiten.“

### **Geht es ans Verhandeln, ist die schwächere Position natürlich die spannendere**

Nachdem der Vertragsentwurf durch viele Hände gegangen ist und ein individuell abgestimmtes Prüfungsprozedere durchlaufen hat, wird in aller Regel verhandelt, denn meist ist der erste Entwurf nicht wirklich ausgewogen. Eliza Borsos leitet die Rechtsabteilung Bereich Gesellschafts- & Vertragsrecht der DMK Deutsches Milchkontor GmbH, zu deren Kundenkreis nationale und internationale Handelsunternehmen, Lebensmittelhersteller und Großverbraucher zählen. Für die DMK Juristen sind vermeintlich schwächere Positionen, also beispielsweise als Lieferant in einem durch starke Unternehmen auf der Nachfrageseite definierten Markt, die spannenderen, wie Borsos erklärt: „Man muss sich mit den Bedingungen des Kunden intensiv auseinandersetzen und diese verhandeln!“ In Beziehungen zu großen marktbeherrschenden Unternehmen bleibt da aber kein großer Spielraum, gleichwohl: „Sind wir

**„Man muss sich mit den Bedingungen des Kunden intensiv auseinandersetzen und diese verhandeln!“**

Eliza Borsos,  
Leitung Rechtsabteilung Bereich  
Gesellschafts- & Vertragsrecht,  
DMK Deutsches Milchkontor GmbH

mit Klauseln nicht einverstanden, heißt es verhandeln. Der Vertrieb bekommt eine zum jeweiligen Vertrag ausgearbeitete Zusatzvereinbarung, die von uns kritisierten Klauseln werden neu definiert. Ziel ist eine Einigung innerhalb des Vertrags, sprich: der Vertriebler muss es schaffen, dass die Gegenseite diese Zusatzvereinbarung unterzeichnet. Haben nur wir unterzeichnet, dann ist unser Einspruch zunächst kein Vertragsbestandteil und würde dann erst im Streitfall vom Gericht bewertet werden.“

## **Verhandlungen sind Musik im Vertragsgeschäft, nehmen aber auch viel Zeit in Anspruch**

Verhandeln ist die Musik im Vertragsgeschäft: Befragt nach spektakulären, denkwürdigen oder irgendwie bemerkenswerten Verträgen, kommt das Gespräch schnell auf die Verhandlungen, die diesen Verträgen vorausgingen. Auch Michael Ketteler, Syndikusanwalt der Andreas Stihl AG & Co. KG, bewertet diesen Teil des Geschäfts als „sehr, sehr spannend“. Erweist sich ein vorausgedachter Weg als nicht gangbar, beispielsweise weil ein Lieferant nicht gewillt ist, den fein ausformulierten Mustervertrag zu akzeptieren, bleibt nur die entsprechende Diskussion! „Man will ja geschäftlich zusammenkommen. Also müssen wir tragfähige Argumente finden, diplomatisch agieren und uns um einen Konsens bemühen. Es gilt, die geplante Zusammenarbeit zu unterstützen.“ Dass die Rechtsabteilung in einem Unternehmen Dienstleister ist, zeigt sich für Ketteler nicht zuletzt in derartigen Situationen. Dem Stihl-Syndikus und seinen Kollegen der Rechtsabteilung ist es wichtig, auch so wahrgenommen zu werden: „Wir sind Gestalter, keine Verhinderer!“

Im Vergleich zu Analyse, Kommentierung und interner Abstimmung nehmen die tatsächlichen Verhandlungen und die damit einhergehenden internen Nachjustierungen der Verhandlungspositionen wesentlich mehr Zeit in Anspruch, das sollte man nach Meinung von Christophe Barwig, Rechts-

anwalt der ABB AG, nicht unterschätzen. Verhandlungen haben im Kontext der Vertragsgestaltung eine sehr hohe Bedeutung, sie sind oft der Schlüssel zum eigentlichen Geschäft. Das Vorgehen ist dann durchaus auch psychologisch geprägt, man muss wissen, wie der Gegenüber tickt. Und natürlich ist ebenso wichtig, die eigene Position zu kennen, die Positionierung im Wettbewerb, den Handlungsspielraum.

Für eine erfolgreiche Verhandlung muss die Chemie stimmen, ihr Verlauf steht und fällt mit den Persönlichkeiten, die am Tisch sitzen. „Man muss immer als Team auftreten, eine One-Man-Show ist katastrophal“, weiß Barwig aus Erfahrung. Im Team kommt es darauf an, sich zu ergänzen, argumentativ zur Seite zu springen. Barwig erläutert das an einem Beispiel: Eine Verhandlung war über einen juristischen Aspekt festgefahren, es ging hin und her, der Kunde beharrte auf seiner Forderung. Das für den kaufmännischen Bereich verantwortliche Teammitglied habe irgendwann den Kunden auf einen für ihn nachteiligen technischen Aspekt seiner Forderung hingewiesen, worauf der Kunde nach kurzer Reflexion seine Forderung zurückgezogen habe.

## **Verhandelt die Gegenseite ohne Anwalt, sollte auch der eigene Syndikus zuhause bleiben**

Obwohl Verhandlungen zentral für den Vertragsabschluss sind, raten Barwig und seine Rechtsanwaltskollegen von ihrer Teilnahme immer dann ab, wenn von Kundenseite kein Anwalt an der Runde teilnimmt: „Wir haben damit schlechte Erfahrungen gemacht, wenn uns der Einkäufer ohne Anwalt gegenüber saß. Er hat dann einfach nichts mehr gesagt und ist auch nicht auf meine Vorschläge eingegangen. Jede meiner Äußerungen stand im Verdacht, juristisch spitzfindig zu sein, das hatte überhaupt keinen Sinn.“ Seither wird der Teilnehmerkreis vorher abgefragt und die Teilnahme von ABB-Juristen von Fall zu Fall definiert.

Trotz ihrer Bedeutung spielen Verhandlungen im Rahmen der juristischen Ausbildung keine Rolle. Somit bleibt nur die Praxis als Lehrbeispiel. Bevor Christophe Barwig seine Karriere als Unternehmensjurist begann, hatte er mehrere Jahre als Anwalt in einer Kanzlei gearbeitet und Mandanten auch vor Gericht vertreten. Die dortige Verhandlungssituation sei durchaus mit der bei Kunden zu vergleichen, es gehe jeweils um den

Austausch von Argumenten, hierfür müsse der Anwalt eine gesunde Souveränität mitbringen und kommunikativ sein. Und: „Wer von Natur aus ein Stubenhocker ist, ist für so einen Job nicht geeignet.“

Als Gegenstand der Verhandlungen werden neben Haftungs- und Gewährleistungsfragen immer wieder Lieferfristen genannt. Die Abschätzung des Verzugsrisikos ist gerade bei komplexen Anlagen nicht einfach, beschreibt Martin Neubauer eine Herausforderung: Viele oft wiederum kompliziert zu fertigenden Einzelteile müssen dazugekauft werden; hierfür werden mit den Lieferanten Rahmenverträge geschlossen. In diesen verlangen die Lieferanten üblicherweise, dass Verzögerungen geduldet werden. Eine kleine Verzögerung bei der Lieferung eines Einzelteils kann das gesamte Projekt gefährden, die Vertragsstrafe aber natürlich nicht den Wert der

gesamten Anlage umfassen – also muss der Hersteller des Gesamtprodukts eine derartige Lücke überbrücken.

Wichtig sei darüber hinaus, die Höhe von Konventionalstrafen oder Pönalen immer im Zusammenhang mit den zuvor erreichten Etappenzielen zu betrachten. So erfolge bei Prüfständen die Fertigstellung und Vorabnahme in der Regel beim Lieferanten. Daran schließe sich die Übergabe und Endabnahme beim Kunden an. Das fristgerechte Erreichen eines Zieles müsse bei der Festlegung einer Konventionalstrafe wegen Nichterreichen eines späteren Zieles berücksichtigt werden. Gesetzlich ist diese Frage zugunsten des Kunden geregelt: Ihm steht bei Verzug des Lieferanten ein unbeschränkter Schadensersatzanspruch zu, inklusive der durch den Verzug entgangenen Gewinne. „So etwas mag im B2C-Bereich üblich sein, bei uns im Bereich Prüfstandsbaubau, wo Anlagekosten im

## ÜBER CHECKLISTEN FÜR VERTRAGSLÜCKEN UND DAS GEFÜHL FÜR EINEN GUTEN VERTRAG

Gibt es eine Checkliste zum Aufspüren von Vertragslücken?

**Michael Ketteler:** Für eine Rechtsabteilung gehört es zu den entscheidenden Aufgaben, Vertragslücken zu antizipieren, sprich: bereits in der Vertragsanbahnung zu erkennen. Die Juristen muss immer die Fragen bewegen: „Habe ich alles geregelt? Fehlt etwas?“ Das gelingt nur durch das Führen vieler Gespräche und eine möglichst umfassende Kenntnis dessen, was vertraglich geregelt werden soll.

Wird dann in der Durchführung eine Lücke festgestellt, muss man sich mit dem Vertragspartner zusammensetzen und schauen: kann die Lösung aus dem Geist des Vertrages abgeleitet werden? Oder müssen wir nachverhandeln? Letzteres kann unter Umständen teuer werden. Drum müssen wir vorher alle Aspekte sehr sorgfältig prüfen.

**Dr. Andreas Klauze:** Mit der Zeit entwickelt man ein Gefühl dafür, ob Verträge sauber entworfen wurden. Zum Beispiel sieht man sehr schnell, wenn wichtige Begriffe nicht eindeutig definiert sind oder definierte Begriffe nicht konsequent verwendet werden. Ebenfalls kein gutes Zeichen ist es, wenn der gleiche Sachverhalt an unterschiedlichen Stellen des Vertrages abweichend voneinander geregelt ist.

Im Grunde müssen Sie sicherstellen, dass der Vertragstext die gegenseitigen Rechte und Pflichten so klar und unmissverständlich regelt, dass auch ein an den Verhandlungen unbeteiligter Dritter diese klar ableiten kann. Dieser Dritte kann ein Richter oder Schiedsrichter sein, aber auch ein Kollege, der den Vertrag oft Jahre später auch ohne die Hilfe der an den ursprünglichen Verhandlungen Beteiligten anwenden muss.

Gibt es Tipps, woran man merkt, dass ein Vertrag rund und gut ist, oder irgendwo eine Unwucht hat und nicht richtig stimmt?

**Martin Neubauer:** Dies ist relativ leicht zu beantworten, ohne dass eine Regel ausgemacht werden kann: „Erfahrung“. Man liest einen Vertrag und merkt relativ schnell, ob er eine Partei ungebührlich benachteiligt. Schwieriger wird es, wenn zum Beispiel innerhalb einer Vorschrift einzelne Punkte auf den ersten Blick nachteilig erscheinen, sich aber andere Punkte hingegen vorteilhafter darstellen und damit sich aus der Gesamtschau durchaus eine Ausgewogenheit ergibt. Dies zu erkennen, setzt aber wie bereits angemerkt, meiner Ansicht nach eine gewisse Erfahrung voraus.

**Tobias Haar:** Der gute Vertrag holt mich als unbefangenen Leser durch eine Präambel zunächst einmal ab und erklärt mir in Kürze, worum es geht und was die Intention der Vertragsparteien ist/war, die sie zum Abschluss dieses Vertrages bewogen hat. Ein guter Vertrag ist logisch aufgebaut, sprachlich sauber und vollständig. Im Zweifel auslegungsbedürftige Regelungen werden (auch mal unter Verwendung von Beispielen) erläutert. Gerade bei der Formulierung sollte auf eher kurze, prägnante Regelungen geachtet werden. Bandwurmätze zeugen meist davon, dass der Verfasser des Vertrages unsicher (ob des Inhalts der vertraglichen Regelungen) oder unerfahren (im Hinblick auf Vertragsgestaltung) ist.

**„Wer von Natur aus ein Stubenhocker ist, ist für so einen Job nicht geeignet.“**

Christophe Barwig,  
Rechtsanwalt,  
ABB AG

Millionenbereich keine Seltenheit darstellen, ist das grundsätzlich nicht akzeptabel. Also müssen hiervon abweichende vertragliche Regelungen fixiert werden, denn der Widerspruch allein reicht nicht aus.“

Nehmen Haftungsfragen und die mit ihnen zusammenhängenden Definitionen von Anlässen und Folgen heute eigentlich breiteren Raum ein? Stihl-Syndikus Ketteler bestätigt die Vermutung: „Die Verträge werden immer länger, weil die Textmenge immer größer wird. Das geschieht offenbar, weil es allgemein als notwendig gesehen wird, Dinge ganz gezielt beschreiben zu müssen.“ Für Juristen in Deutschland ist dies ungewohnt und fällt ihnen entsprechend schwer: Im Vertrauen auf die Wirksamkeit gesetzlicher Regelungen haben sie traditionell Verträge eher kurz und knapp gehalten. Das Anwachsen der durchschnittlichen Vertragsumfänge ist für den Stihl-Syndikus unter anderem eine Folge des komplexeren Zusammenlebens, immer diffiziler ausgeprägter gesetzlicher Rahmenbedingungen und sich rasch ändernder Verordnungen und Richtlinien. Ketteler nennt für die Beschaf-

**„Sie müssen in den Projektverträgen vereinbaren, wie sich die Parteien miteinander abstimmen.“**

Dr. Andreas Klauze,  
Senior Counsel/Rechtsanwalt,  
Siemens AG (Infrastructure & Cities  
Sector / Rail Systems Division)

fungsseite exemplarisch die RoHS-Richtlinie (Restriction of Hazardous Substances) der EU zur Verwendung bestimmter gefährlicher Stoffe in Elektro- und Elektronikgeräten oder auch dynamische Veränderungen des Vertriebsrechts: „Früher war der vertragliche Verweis auf Gesetze der richtige Weg. Heute sind Unternehmen schnellen gesetzlichen Änderungen unterworfen. Das führt zu Unsicherheit und dazu, dass sie möglichst viel in ihren Verträgen regeln wollen und müssen.“

## **Auftraggeber in einem boomenden Markt: Vertragsgestaltung bei einem Games-Entwickler**

Tobias Haar verantwortet als General Counsel der Gameforge AG ein vollkommen anderes Segment: Das Unternehmen bietet über 20 Online-Spiele in mehr als 75 Ländern an, die nach Unternehmensangaben von über 450 Millionen registrierter Spieler genutzt werden. Gameforge entwickelt selbst Spiele und kauft hierfür unterschiedliche Komponenten ein: Grafiken, Sounds, Voice Overs, Texte, Server Software (für die Interaktion der Spieler mit der Software auf den Servern), Game Engines.

Damit ein Projekt im Budget zur Marktreife gebracht werden kann, ist gegenseitiges Vertrauen der unterschiedlichen Dienstleister und ihrer Auftraggeber unabdingbare Voraussetzung. Haar: „Bei neuen Partnern machen wir immer eine technische Due Diligence und prüfen den Track Record. Oft machen wir zusätzlich eine juristische Due Diligence, es ist dann fast ein bisschen, wie wenn ich ein Unternehmen kaufe.“ Nachdem in der Games-Branche Entwicklungskosten im zwei- bis dreistelligen Millionenbereich kolportiert werden, ist das ein ganz normales Verfahren der Risikoeinschätzung und -minimierung, das wiederum vertragliche Konsequenzen haben kann.

In den Gameforge-Verträgen ist ein anderer wesentlicher Bestandteil die Lizenzierung von Nutzungsrechten. Branchenübliche Vertragszusancen, regelmäßig wiederkehrende Vertragsklauseln gibt es selten, aber im Umgang mit Software ist ein Rechtsgebiet von zentraler Bedeutung: das Urheberrecht. „Gibt es eine Lücke in einem Lizenzvertrag, die von einem Richter auszulegen ist, wird sich dieser in Deutschland immer auch am Urheberrechtsgesetz orientieren. Und das ist, wie der Name schon ahnen lässt, urheberfreundlich. Deswegen gehen hier Gerichte nach dem Grundsatz ‚in dubio pro auctore‘ vor. Das bedeutet, dass Rechte explizit an Lizenznehmer übertragen werden müssen und in Zweifelsfällen eben keine Rechteeinräumung erfolgt ist“, erläutert Tobias Haar.

Damit ein derartiger Lapsus nicht passiert, ist es wichtig, dass einerseits die mit der Entwicklung betrauten Techniker sich des Problems bewusst sind, andererseits sollten die Hausjuristen wiederum ganz früh in der Projektentwicklung eingebunden sein. Haar selbst ist Teil der Geschäftsleitung und so in alle relevanten Projekte von vornherein eingebunden. Er sagt, er habe darüber hinaus das Glück, dass in dieser Branche

sowie bei Gameforge ein sehr großes Bewusstsein für juristische Themen bestehe: „Das Thema ‚Lizenzvertragsklauseln‘ ist sehr stark bekannt, was auch unserer ‚Aufklärungsarbeit‘ zu verdanken ist.“ Die Syndici pflegten darüber hinaus kollegialen Austausch mit Projektentwicklern, beispielsweise am Mittagstisch, und seien insgesamt ganz nah am Business: „Die Projektleute müssen einen kennen, das bedeutet, dass wir auf sie zugehen, uns mit ihnen austauschen und ihre Sprache sprechen müssen.“ Gerade Letzteres sei für Juristen oft eine Herausforderung, aber wichtig, wenn man das Bewusstsein für juristische Themen schärfen wolle.

Doch auch bei großem und weit verbreitetem Problembewusstsein gibt es immer wieder Fallstricke. Einer davon, und das gilt für alle komplexen, über einen langen Zeitraum entwickelten Projekte, ist das Projektmanagement. Dies mag weniger eine juristische Frage sein als vielmehr eine der operativen Verantwortung, sollte aber auch nach Meinung von Siemens-Syndikus Klauze nicht nur über Prozesse intern reguliert werden: „Sie müssen in den Projektverträgen vereinbaren, wie sich die Parteien miteinander abstimmen.“ Und Gameforge-Anwalt Haar ergänzt: „Es ist ganz wichtig, dass Sie die Schnittstellen definieren und fixieren, sowohl beim Auftraggeber als auch beim Auftragnehmer.“ Im Prozess selbst seien zwei Dinge wichtig: regelmäßiges Prüfen der Arbeitsfortschritte, nicht zuletzt in der Zusammenarbeit mit externen Auftragnehmern. Und: Dokumentation! „Das ist eine der größten Schwachstellen bei Projektverträgen aller Art, wenn man später nicht mehr nachvollziehen kann, wer wann was veranlasst hat, wer wann wen informiert hat“, mahnt Haar. Es sei wichtig schon bei Projektbeginn zu überlegen, welche Änderungen zu erwarten sind und mit welchen Kosten diese verbunden sein können: „Und dass Sie von vornherein überlegen: Wer verantwortet den zusätzlichen Aufwand und gibt diese Arbeiten frei? Um diese Projekte erfolgreich zu entwickeln, ist Flexibilität wichtig und diese erfordert eine kontinuierliche juristische Begleitung.“

### Steigerung der Effizienz bei Vertragsgestaltung hängt von den zu regelnden Geschäften ab

Steigerung der Effizienz ist in allen Bereichen ständiges Ziel, warum also nicht auch bei Verträgen? Man schafft möglichst schlanke Musterverträge, die sich soweit es geht auf gesetzliche Vorgaben der jeweils anwendbaren Rechtsordnung berufen und spart so bei vertraglichen Regelungen viel Zeit und damit Geld. Ein gangbarer Weg?

Durchaus, es kommt halt auf das jeweils zu regelnde Geschäft an. Die Stihl-Rechtsabteilung hat Musterverträge aufgesetzt, die insbesondere im Einkauf genutzt werden. So wurden unter anderem allgemeine Einkaufsbedingungen verfasst, die so konzipiert sind, dass sie beispielsweise hinsichtlich Gewährleistungsansprüchen, Haftung oder der Wahl des Gerichtsstands die Interessen von Stihl schützen. Die Mu-

**„Für eine Rechtsabteilung gehört es zu den entscheidenden Aufgaben, Vertragslücken zu antizipieren.“**

Michael Ketteler,  
Syndikusanwalt,  
Andreas Stihl AG & Co. KG

sterverträge berücksichtigen die Beschaffungssituation für die jeweiligen Komponenten (zum Beispiel Stanz- und Biegeteile, Schrauben, Kabelbäume, Kurbelwellenteile et cetera) oder Zusammenbau-Teile. Diese Musterverträge müssen nicht nur dem jeweiligen Produktgeschäft angepasst werden, es gilt auch, sie immer wieder hinsichtlich aktueller rechtlicher Veränderungen zu prüfen und Erfahrungen aus der Praxis einzuarbeiten.

Dem Streben nach Effizienz durch Rückgriff auf gleichlautende Vertragsklauseln sind rechtliche Grenzen gesetzt, gibt

## „Technisches Verständnis auf Seiten der Juristen ist hilfreich!“

Martin Neubauer,  
Rechtsanwalt,  
ZF Friedrichshafen AG

Gameforge-Counsel Haar zu bedenken: „Bei der Verwendung gleichlautender Klauseln in mehreren Verträgen kann das AGB-Recht eine entscheidende Rolle spielen. Werden solche ‚Standardklauseln‘ verwendet, läuft man Gefahr, dass diese an den sehr strengen Vorgaben des AGB-Rechts im Hinblick auf Transparenz und Treu und Glauben gemessen werden. Bestehen diese Klauseln diesen Test nicht, sind sie unwirksam und es gilt das – oft für den Auftraggeber – ungünstige geschriebene Gesetz.“

Siemens-Anwalt Klauze gesteht zu, dass mit einem effektiven Knowledge-Management und einer stetig aktualisierten Mustervertragssammlung viel Zeit, Geld und Doppelarbeit gespart werden könne; das gelte grundsätzlich auch für die komplexen Vertragswerke im Projektgeschäft. Gleichzeitig schränkt er ein: „Der umfangreiche Rückgriff auf die Regelungen der jeweils anwendbaren Rechtsordnung ist dabei aber gerade nicht das Mittel der Wahl. Gerade im komplexen Projektgeschäft versuchen wir eine eigene, abschließende, genau auf das Projekt abgestimmte und möglichst lückenlose Regelungsordnung zu schaffen. Ziel hierbei ist immer, für alle Vertragspartner einen verlässlichen und kalkulierbaren Rechtsrahmen zu schaffen und Überraschungen zu vermeiden, die insbesondere beim Rückgriff auf fremde Rechtsordnungen nicht selten sind.“

Für Klauze hat sich nicht zuletzt im internationalen Kontext die Arbeit mit Mustern, wie beispielsweise den FIDIC- oder ICC-Standardbedingungen bewährt. Sie fußen auf einem gemeinsamen Verständnis über die Grenzen verschiedener Rechtsordnungen und Rechtstraditionen hinweg: „Die Parteien kennen das, sie wissen, dass bestimmte Regelungskomplexe Marktstandard sind und allgemein als faire Regelung anerkannt werden.“

Was für die Anbahnung von Verträgen gilt, gilt offenbar auch für ihr Ende: Ziel ist eine einvernehmliche Lösung. Martin Neubauer fasst mit Blick auf die Kündigungsfrist bei Lieferantenverträgen die Position der ZF Friedrichshafen AG so zusammen: „Es

ist hier immer wichtig, auf die Ausgewogenheit eines Vertrages zu achten. Dies gebietet allein schon die Branchenstruktur, in der man sich kennt und immer wieder begegnet.“

Im Projektgeschäft von Gameforge wird oft in Verträgen die Möglichkeit vereinbart, den Vertrag zu kündigen, wenn dies aus welchen Gründen auch immer erforderlich sein sollte („Termination for Convenience“). Hierfür verständigen sich die Partner vertraglich auf einen finanziellen Ausgleich, eine „Termination Fee“ oder „Kill Fee“, die dem beauftragten Dienstleister Gelegenheit gibt, selbst wirtschaftlich auf die neue Situation reagieren zu können. General Counsel Haar: „Man muss sich sehr, sehr frühzeitig Gedanken machen, unter welchen Umständen ein Vertrag gekündigt werden können soll! Das ist ein sehr sensibles Thema, denn am Projektanfang möchte eigentlich keiner der Beteiligten schon über das Scheitern nachdenken.“

## Das Ziel eines Vertrages, Rechtssicherheit zu schaffen, erfordert juristische Begriffe

Und wenn es doch mal kracht? Martin Neubauers Einstellung zur Lösung strittiger Fragen vor Gericht ist eindeutig: „Das ist soweit möglich zu vermeiden! Wenn man sich vor Gericht streitet, ist die Partnerschaft zerrüttet. Wir versuchen, bei Standardlieferbeziehungen unsere strittigen Fälle einvernehmlich zu lösen.“ Tobias Haar sieht das ähnlich: „Die Gefahr, sich am Markt zu verbrennen, ist sehr groß. Bei allem Ärger und bei allem Gefühl, im Recht zu sein, ist es manchmal wichtig und richtig, fünf gerade sein zu lassen. Aber klar: Wenn alle Stricke reißen, geht es eben doch mal vor Gericht.“ Um öffentliche Verhandlungen mit negativer PR zu vermeiden, sei es oft ratsam, sich zu Beginn einer Zusammenarbeit für solche Fälle auf ein Schiedsgericht zu einigen.

Bei allem Bestreben nach umfassenden Regelungen muss der Faktor Mensch ins Kalkül genommen werden. Andreas Klauze: „Wenn die Sache später aus dem Ruder läuft, liegt es nicht selten daran, dass irgendetwas übersehen oder ein Risiko falsch eingeschätzt wurde.“ Das mag in seiner Banalität etwas komisch klingen, daraus ergibt sich für Syndici wie Klauze aber die ganz praktische Aufgabenstellung: „Ich muss als Jurist die richtigen Fragen stellen, ich muss die Dinge hinterfragen.“

Bleibt am Schluss eine Frage: Für wen wird ein Vertrag eigentlich abgefasst, wer soll ihn lesen und – vor allem – verstehen können? Siemens-Syndikus Klauze weiß um die Probleme, Verträge so abzufassen, dass auch nicht juristisch vorgebildete Projektbeteiligte diese in all ihren für das Geschäft relevanten Dimensionen verstehen können. Aber: „Unser Ziel ist, Rechtssicherheit zu schaffen. Das erfordert, dass wir juristische Begriffe nutzen. Der Vertrag bleibt ein juristisches Dokument, das im Streitfall in der Regel vor einem Gericht entschieden wird. Und dann kommt es auf im juristischen Kontext unmissverständliche Formulierungen an.“

Wolfgang Borgfeld