



Homburger

## **Vertragsrecht für die Wirtschaftspraxis**

Wirtschaftliche und taktische Aspekte von  
Vertragsverhandlungen

**Dr. Daniel Daeniker**  
1. Juni 2018

- 1 Zehnernote zu verkaufen
- 2 Auktion und verhandelter Vertrag
- 3 BATNA und ZOPA
- 4 Information schafft Werte
- 5 Verhandlungssimulation
- 6 Literatur
- 7 Fallstricke bei Verhandlungen



## Zehnernote zu verkaufen | 1

1. Es geht um Geld
2. Erstes Angebot CHF 1, weitere Angebote jeweils CHF 0.50
3. Zweimal hintereinander bieten ist verboten
4. Gewinner der Auktion bezahlt seinen Angebotspreis und kriegt Zehnernote
5. Zweithöchster Bieter bezahlt seinen Angebotspreis und kriegt nichts

## Zehnernote zu verkaufen | 2

- **Rationale Entscheide**
  - Nichts tun
  - Zehnernote für max. CHF 10 kaufen
  - **Kollusion zwischen Bieter A und Bieter B:**
    - **A kauft Zehnernote für max. CHF 5**
    - **B zahlt CHF 4.50**
  
- **Nicht rationale Entscheide**
  - Zehnernote für mehr als CHF 10 kaufen
  - **Zweithöchster Bieter sein**

- 1 Zehnernote zu verkaufen
- 2 Auktion und verhandelter Vertrag
- 3 BATNA und ZOPA
- 4 Information schafft Werte
- 5 Verhandlungssimulation
- 6 Literatur
- 7 Fallstricke bei Verhandlungen



## Auktion

- **Zielsetzung**
  - Maximierung des Verkaufserlöses
    - ⇒ Verfahren, in dem sichergestellt ist, dass Bieter das Maximum bezahlt
    - ⇒ Verfahren muss verständlich und nachvollziehbar sein
  - Minimierung der Kosten
    - ⇒ Komplexität verringern
- **Verfahren**
  - Transparent
  - Nachvollziehbar ("fair"?)

## The Winner's curse

- **Ausgangslage**
  - *Public value auction*
    - Auktion, bei der ein Wirtschaftsgut für alle Bieter in etwa gleich viel wert ist
    - Höchster Preis gewinnt
  
- **Ergebnis**
  - Der höchste Bieter kriegt das Wirtschaftsgut ...
    - ... aber hat zu viel bezahlt
  - Rationale Akteure bieten nie den Maximalpreis ...
    - ... ausser das Auktionsverfahren biete einen Ausgleich
    - ... oder der *private value* kommt ins Spiel ...
    - ... oder die Auktion selbst führe zu irrationalem Verhalten

Auktion mit offenen Geboten





**Auktion mit verdeckten Geboten**



## Misslungene Auktionsverfahren

- **Auktion von Mobilfunklizenzen in Neuseeland (1990)**
  - *Sealed bid second-price auction* (Vickrey)
  - Käufer zahlten weniger als geboten
    - NZD 100'000 vs. NZD 6
    - NZD 7'000'000 vs. NZD 5'000
  - Problem der Transparenz des "besten" Preises
- **Auktion von Satelliten-TV-Frequenzen in Australien (1993)**
  - *Sealed bid first-price auction*
  - Keine Anzahlung oder Garantie verlangt
  - Gewinner machten Angebote auf allen Stufen
    - AUD 177 m., 172 m., 167 m. ...
  - Keine Bezahlung des höchsten Angebotes
    - Vergabe der Lizenz für AUD 77 m.

## Auktion oder verhandelter Vertrag?

|   |                                       |   |
|---|---------------------------------------|---|
| <b>Bieter</b>                                     | ⇔ Hohe Anzahl möglicher Käufer        | Bieter bekannt ⇔<br>Bieter haben viele Alternativen ⇔<br>Grosse Bewertungsunterschiede von<br>Bietern ⇔ |
| <b>Gegenstand<br/>der Auktion</b>                 | ⇔ Austauschbar oder klar spezifiziert | Hohes Wertschöpfungspotential ⇔<br>Beziehung Dienstleistung wesentlich ⇔                                |
| <b>Verkäufer</b>                                  | ⇔ Geschwindigkeit                     | Risikoaversion ⇔  |
| <b>Umfeld der<br/>Vertragsver-<br/>handlungen</b> | ⇔ Interesse an Transparenz            | Interesse an Geheimhaltung ⇔  |

**Auktion oder verhandelter Vertrag?**



## Fallstudie: Verkauf der Cablecom

### Ausgangslage

- Kabelfernsehnetz mit exzellenter Durchdringung
- Infrastruktur auf neustem Stand
- New Economy: Euphorie (und Mittel) für neue Technologien
- Vergleichbare Transaktionen im Ausland (Bewertung nach *eyeballs*)

### Interessenlage der Verkäufer

- Drei Aktionäre (Swisscom, Siemens, VEBA) mit unterschiedlichem unternehmerischem Interesse
  - Wertmaximierung als gemeinsamer Nenner
  - kein ausgeprägtes Geheimhaltungsinteresse
- ⇒ Auktion oder verhandelter Vertrag?

## Cablecom: Verkauf 1999

- **Öffentliche Auktion**
  - Ankündigung durch Medienmitteilung
  - Bieter: "Utah", "Illinois", "Texas" usw.
  - Verfahren geregelt durch *process letters*
    - Prozess durch Verkäufer festgelegt
- **Dreistufiges Verfahren**
  - preliminary indication of interest
    - ↳ due diligence (6)
    - ↳ Vertragsmarkup (6)
  - non-binding offer
    - ↳ *put your best foot forward* (2)
    - ↳ Schlussverhandlung (1)
  - final bid
    - ↳ Verkauf an NTL für CHF 5.8 Mio.
    - ↳ Prozessdrohung UPC

- 1 Zehnernote zu verkaufen
- 2 Auktion und verhandelter Vertrag
- 3 BATNA und ZOPA
- 4 Information schafft Werte
- 5 Verhandlungssimulation
- 6 Literatur
- 7 Fallstricke bei Verhandlungen



## BATNA, Reservationspreis und ZOPA | 1

- **BATNA: *Best Alternative to a Negotiated Agreement***
  - Was mache ich, wenn kein Abschluss zustandekommt?
  - Frage der verfügbaren Alternativen
    - Beispiel Karl Steiner AG | HCC
  
- **Reservationspreis**
  - "Bis hierher und nicht weiter"
  - Frage der verfügbaren Mittel ...
    - ... aber auch der Erschwinglichkeit





## BATNA, Reservationspreis und ZOPA | 2

- ZOPA: Zone of Possible Agreement



- **Erste Analyse**

- Offener Bereich zwischen zwei Reservationspreisen

- **Zweite Analyse**

- Berücksichtigung der relativen Stärke der Verhandlungsposition beider Parteien
  - Partei mit dem besseren BATNA dürfte weniger kompromissbereit sein
  - Schlüssel zum Erfolg: Information!

- 1 Zehnernote zu verkaufen
- 2 Auktion und verhandelter Vertrag
- 3 BATNA und ZOPA
- 4 Information schafft Werte
- 5 Verhandlungssimulation
- 6 Literatur
- 7 Fallstricke bei Verhandlungen



## Was ist im Couvert?



- Frage I: Wert des *Inhaltes*
- Frage II: Wert der *Information* über den Inhalt
- Frage III: *Dauer der Werthaltigkeit* der Information über den Inhalt

## Information im Wirtschaftsleben

- **Information hat einen Wert**
  - Preis = Einschätzung des zukünftig Nutzens eines Wirtschaftsgutes
    - Nutzen kann wirtschaftlich oder immateriell sein
  - Preise widerspiegeln zumindest bis zu einem gewissen Grad öffentlich verfügbare Informationen
  
- **Wer mehr weiss, kann den Vorteil ausnutzen**
  - ... solange nicht Aufsichts-, Vertrags- oder Strafrecht dem entgegenstehen
  
- **Je mehr Leute davon wissen, um so weniger ist Information wert**
  - Am Ende wird Kapitalmarktinformation zum *öffentlichen Gut*

## Information schafft Werte

- **Vertrauen bilden und Information austauschen**
  - Gemeinsame Basis suchen
  - Relevante Information austauschen
    - Information, die Werte schafft, nicht Information, die Ansprüche untermauert

*... wenn das nicht geht ...*
- **Fragen stellen**
  - Nichts zu verlieren: Eine Antwort kriegt nur, wer fragt

*... wenn das nicht geht ...*
- **Information preisgeben**

*... wenn das nicht geht ...*
- **Alternativen anbieten**
  - Taktischer Hintergrund: Information beschaffen
  - In der Praxis bei komplexen Verträgen sinnvoll

- 1 Zehnernote zu verkaufen
- 2 Auktion und verhandelter Vertrag
- 3 BATNA und ZOPA
- 4 Information schafft Werte
- 5 Verhandlungssimulation
- 6 Literatur
- 7 Fallstricke bei Verhandlungen



Das Problem



## Problemstellung

### Schauspielbühne Zürich

- Restaurant am Hausplatz mit hervorragendem Ruf
  - Finanzielle Überlegungen irrelevant
- McHamburger's: Potenziell wertvernichtender Nachbar
  - Immissionen aller Art
    - ⇒ Interesse am Beibehalt des status quo

### McHamburger's

- Hamburger-Kette, die in neues Geschäft eröffnen will
  - Nachbargrundstück der Schauspielbühne erworben ...
    - ... aber letztlich neutral mit Bezug auf Standort



## Hinweise zur Fallbearbeitung | 1

- **Schritt I: Sie bilden eine Zweiergruppe (2')**
- **Schritt II: Sie registrieren Ihre Gruppe und kriegen die Fragestellung (10')**
  - Die Hälfte der Zweiergruppen kriegt **ROT**, die andere Hälfte **GRÜN**
  - Sie kriegen eine *andere* Zweiergruppe zugeteilt
- **Schritt III: Sie lesen die Instruktionen & legen als Zweiergruppe eine Verhandlungsstrategie fest (20')**
  - **ACHTUNG:** Rein wirtschaftliche Fragestellung
    - Rechtsprobleme nur relevant zur Quantifizierung der Risiken
  - Relative Machtverhältnisse berücksichtigen
    - Wer hat die besseren Alternativen?

## Hinweise zur Fallbearbeitung | 2

- **Schritt IV: Sie verhandeln gegen die Ihnen zugeteilte *andere* Zweiergruppe (25')**
  - Einigung erzielen
  - Möglichst günstiges Resultat erhalten
  
- **Schritt V: Sie kommen zurück und melden das Resultat (5')**

## Interessenlage der Parteien

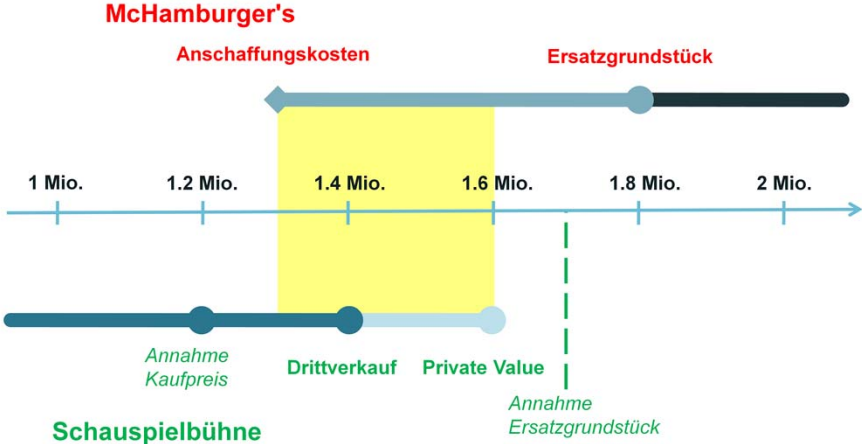
### Schauspielbühne

- Zielsetzung
  - Beibehalt des status quo, d.h. unbeeinträchtigte Lage
  - Problem
    - Damit sich nichts ändert, müssen Mittel aufgewendet werden
- Mittel
  - Extern: CHF 1.4 Mio.
    - Angebot eines Dritten
  - Max. CHF 1.6 Mio.
    - Vorhandene Zusatzmittel: private value

### McHamburger's

- Zielsetzung
  - Eröffnung eines Geschäfts irgendwo im Hochschulquartier
  - Problem
    - Bauvorschriften
    - Widerstand der Schauspielbühne
- Mittel
  - Potentiell unbegrenzt
  - "Nullvariante"
    - Ausgleich der bisherigen Kosten von CHF 1.3 Mio.
  - Maximalvariante
    - Bezahlung Kosten Ersatzgrundstück von CHF 1.8 Mio.

ZOPA



### Information schafft Werte

- **Fragen stellen**
  - Eine Antwort kriegt nur, wer fragt
    - *SB: Was habt ihr ursprünglich bezahlt?*
    - *MCH's: Wieviel Geld steht euch zur Verfügung?*
- **Vertrauen bilden und Information austauschen**
  - Interessenlage beider Parteien klarstellen
    - *SB: Wir wollen, dass MCH's woanders hingeht, und lassen uns das etwas kosten*
    - *MCH's: Standort ist uns weniger wichtig als euch*
  - Relevante Information austauschen
    - *MCH's: Ersatzgrundstück kostet CHF 1.8 Mio. Seid ihr bereit, das zu bezahlen?*
    - *SB: Wir können nicht mehr anbieten als CHF 1.6 Mio. Akzeptiert ihr das?*
- **Information preisgeben**
  - *SB: Wir haben einen Ersatzkäufer, aber er bietet nur 1.4 Mio.*

- 1 Zehnernote zu verkaufen
- 2 Auktion und verhandelter Vertrag
- 3 BATNA und ZOPA
- 4 Information schafft Werte
- 5 Verhandlungssimulation
- 6 Literatur
- 7 Fallstricke bei Verhandlungen

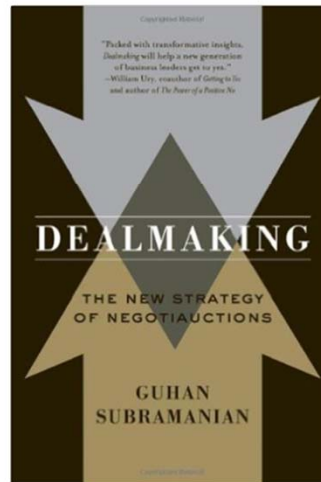


## Weiterführende Literatur

**Guhan Subramanian**

Dealmaking

The New Strategy of Negotiauctions



- 1 Zehnernote zu verkaufen
- 2 Auktion und verhandelter Vertrag
- 3 BATNA und ZOPA
- 4 Information schafft Werte
- 5 Verhandlungssimulation
- 6 Literatur
- 7 Fallstricke bei Verhandlungen





## Verhandlungsführung

### Formelle Punkte

- Verhandlungstaktik
  - Anzahl Verhandlungsteilnehmer
  - Platzwahl
  - Agenda-setting
  
- Kommerzielle von rechtlichen Punkten trennen

### Materielle Punkte

- Interessen verstehen
  - Vertrauen zum Klienten (!) der Gegenseite aufbauen
  - Änderungswünsche plausibilisieren
  
- Nie lügen ...
  - ... aber nicht jede Frage muss beantwortet werden
  
- Ruhe bewahren
  - Konzessionen verdanken
  - Sich nicht provozieren lassen

## Fallstricke in Vertragsverhandlungen

### Fallstricke kommerzieller Natur

- Extreme Eingangsangebote
  - Frage des Umfangs von Sozialkontakten
  
- Inkonsistente Positionen
  - Begründung der eigenen Position durch Referenzgrößen
  - Keine Motivsubstitution
  
- Konzessionen
  - Was ist am wichtigsten? Welche Konzession tut nicht weh?
  - Offen deklariert

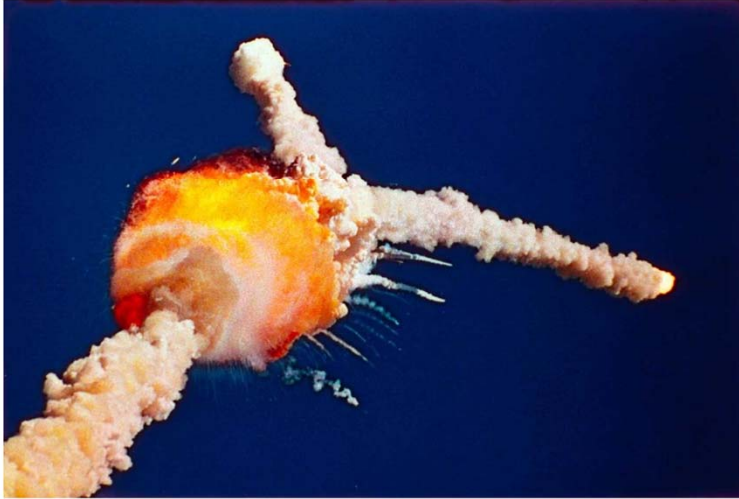
### Fallstricke für Juristen

- Form over substance
  - Beharren auf Positionen ohne Rücksicht auf kommerzielle Relevanz
  
- Detailtreue
  - Perfektion statt Geschwindigkeit
  - ... oder 80:20-Ansatz
  
- Probleme zu wenig antizipiert

## Fallstricke in der Entscheidungsfindung

- **Entscheidfindung durch Kollektiv beeinflusst**
  - Übertriebene Sicherheit
  - Vertrauen auf vorhandene Information
    - ... keine Berücksichtigung fehlender Information
  
- **Action orientation**
  - Vorwärtsstrategie als Grundannahme
    - Keine Rücksichtnahme auf negative Signale
    - Default falsch festgelegt

Resultat einer Vorwärtsstrategie



**Homburger**

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.**

Dr. iur. Daniel Daeniker, LL.M.  
daniel.daeniker@homburger.ch  
T +41 43 222 1650

Homburger AG | Prime Tower | Hardstrasse 201 | CH-8005 Zürich  
[www.homburger.ch](http://www.homburger.ch)

## Hindustan Construction Company | Karl Steiner AG (2010)



Hindustan Construction Company Ltd (HCC) - eine indische Unternehmensgruppe, die in Engineering und Bau sowie Infrastruktur- und Stadtentwicklung über eine etablierte Position im indischen Markt verfügt - wird eine Mehrheitsbeteiligung an der Karl Steiner AG erwerben. Die Aktivitäten der Karl Steiner AG im Heimmarkt Schweiz sollen unter der bewährten Marke Steiner verstärkt und erweitert werden. Ajit Gulabchand, Managing Director von HCC, wird zugleich das VR-Präsidium der Steiner-Gruppe übernehmen. Peter Steiner bleibt bis 2014 Minderheitsaktionär und Vizepräsident.

Die Transaktion sieht vor, dass HCC durch Ausgabe neuer Aktien zum Preis von insgesamt CHF 35 Mio. eine Beteiligung von 66% an der Karl Steiner AG erwirbt. Die Steiner-Gruppe wird die im Rahmen dieser Kapitalerhöhung geschaffenen Mittel zur Weiterentwicklung und Stärkung ihres Schweizer Geschäfts einsetzen. Im Jahr 2014 wird Alleinaktionär Peter Steiner seinen verbleibenden Anteil an HCC verkaufen. Bis zu diesem Zeitpunkt bleibt er Minderheitsaktionär und unterstützt das Management von HCC als Vizepräsident des Verwaltungsrats.

