



Homburger

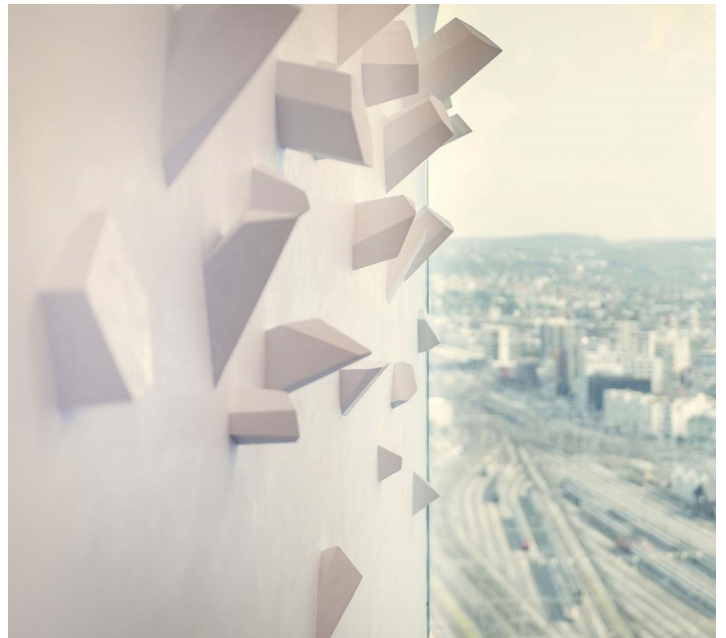
# Vertragsrecht für die Wirtschaftspraxis

Wirtschaftliche und taktische Aspekte von  
Vertragsverhandlungen

**Dr. Daniel Daeniker**  
24. April 2020

# Homburger

- 1 Zehnernote zu verkaufen
- 2 Auktion und verhandelter Vertrag
- 3 ZOPA und BATNA
- 4 Information schafft Werte
- 5 Fallstudie
- 6 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 ZOPA und BATNA
- 4 Information schafft Werte
- 5 Fallstudie
- 6 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"?)

# Homburger

## Auktion mit offenen Geboten



## Auktion mit verdeckten Geboten







## 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

## Auswege aus dem Winner's Curse?

### Vickrey Auction

- **Sealed-bid second-price auction**
  - Niemand sieht die anderen Bieter
  - Der Meistbietende kriegt das Wirtschaftsgut, zahlt aber den *zweithöchsten* Preis
- **Beispiele**
  - eBay 
  - Auktion von Mobilfunklizenzen in Neuseeland (1990) 



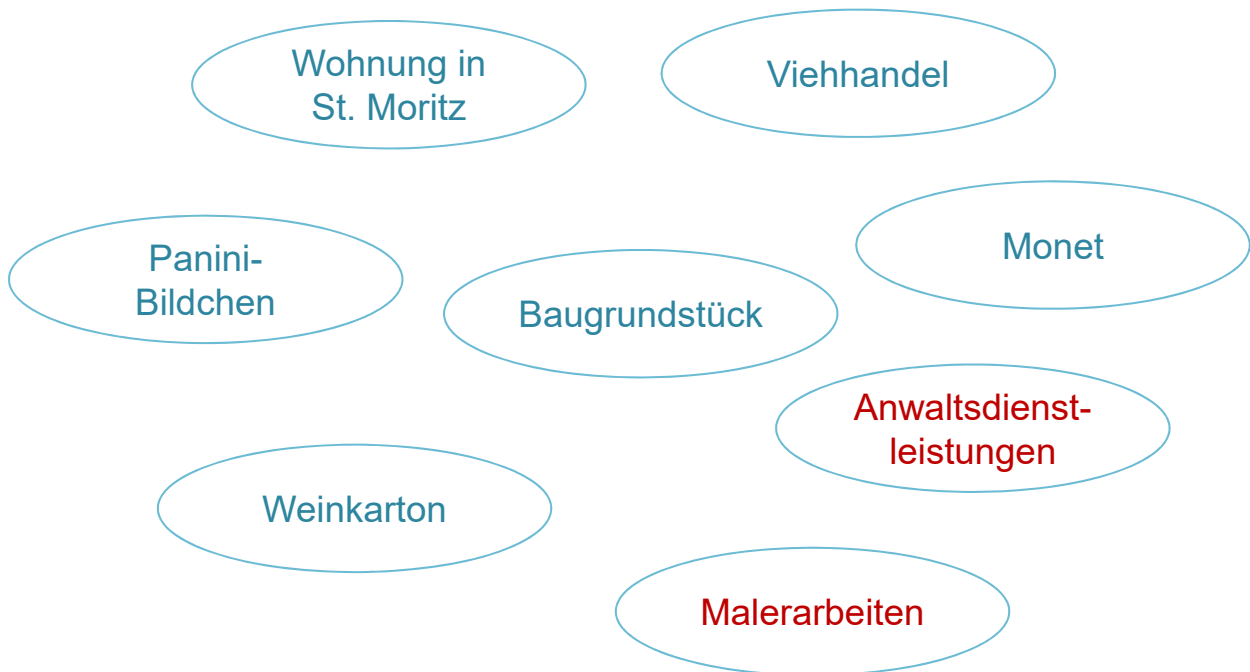
### Bidding Credits

- **Idee**
  - Begünstigung wirtschaftlich Schwächeren
    - Erhöhung des Preisdrucks auf zahlungsfähige Bieter
- **Beispiel: USA 1993**
  - Versteigerung von 30 Mobilfunklizenzen
  - *Bidding credit* von 40% auf 10 Lizenzen
    - Bieter von Frauen oder *minorities* kontrolliert
    - Weiterverkauf verboten
- **Problem**
  - Gaming the system

## Auktion oder verhandelter Vertrag?

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

## Auktion oder verhandelter Vertrag?



# Homburger

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



## Ein bekanntes Problem



## Interessenlage der Parteien

### Alter Zürcher Bürger

- **Ausgangslage**
  - Besitzt ein Grundstück mit Seesicht
  - Weiss, dass Neureicher das benachbarte Grundstück gekauft hat
    - Preis angeblich CHF 1.2 Mio.
  - Problem
    - **Es kostet, damit sich nichts ändert**
- **Mittel**
  - Externe Bewertung
    - Schätzung Walde & Partner: CHF 1.4 Mio.
  - "Was ist mir das Wert"
    - Max. CHF 1.6 Mio.

### Neureicher

- **Ausgangslage**
  - Will ein Grundstück am See
  - Problem
    - **Widerstand des Alteingesessenen**
- **Mittel**
  - Potentiell unbegrenzt
  - "Nullvariante"
    - Bisherige Kosten CHF 1.3 Mio.
  - Maximalvariante:
    - Ersatzgrundstück CHF 1.8 Mio.

## ZOPA

- **ZOPA: Zone of Possible Agreement**



- **Erste Analyse**

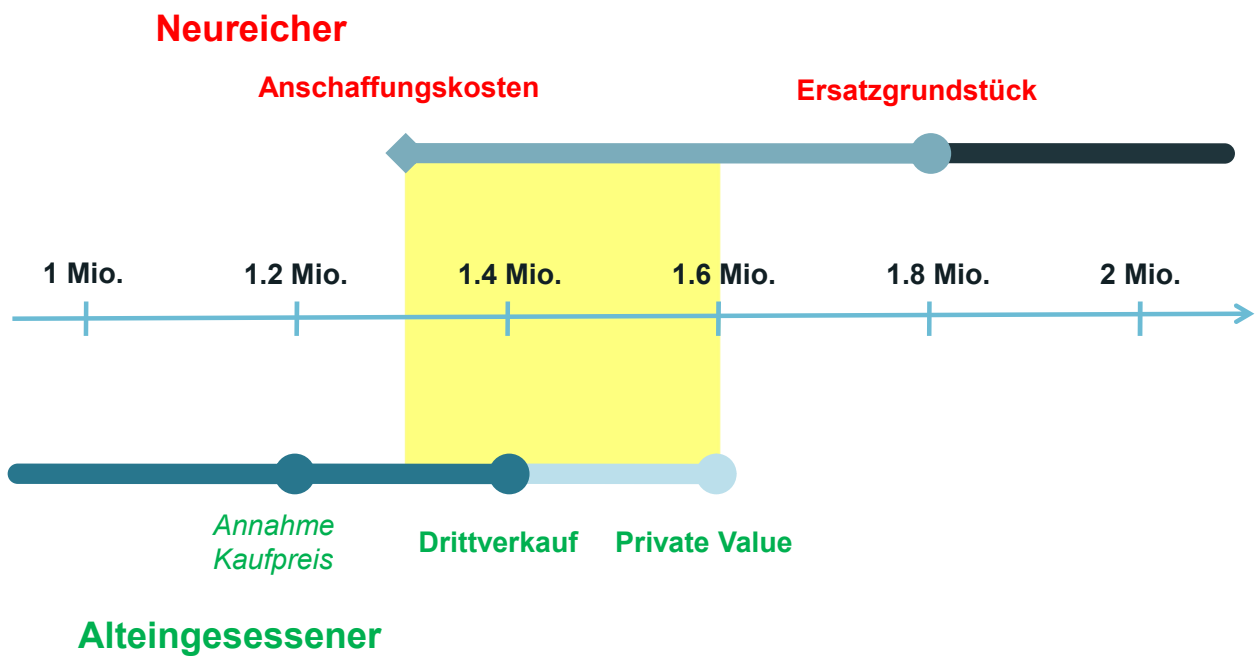
- Offener Bereich zwischen zwei Reservationspreisen

- **Zweite Analyse**

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



## ZOPA



## BATNA

- **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



# Homburger

- 1 Zehnernote zu verkaufen
- 2 Auktion und verhandelter Vertrag
- 3 ZOPA und BATNA
- 4 Information schafft Werte
- 5 Fallstudie
- 6 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 in Verhandlungen

- **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

# Homburger

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



## Das Problem





## So gehen Sie vor

- **Sachverhalt auf Email**
  
- **Organisation der Gruppe (30')**
  - Lektüre Sachverhalt
  - Erste Besprechung des Problems
  - *Sense of the meeting*
  
- **Check-in auf Zoom (10')**
  - Fragen?
  
- **Entscheid (15')**

## Zu beantworten ist nur eine Frage



- **Starten oder nicht starten?**
- **Auflage**
  - **Der Entscheid ihrer Gruppe *muss* einstimmig erfolgen**

**Homburger**

**Check-in**

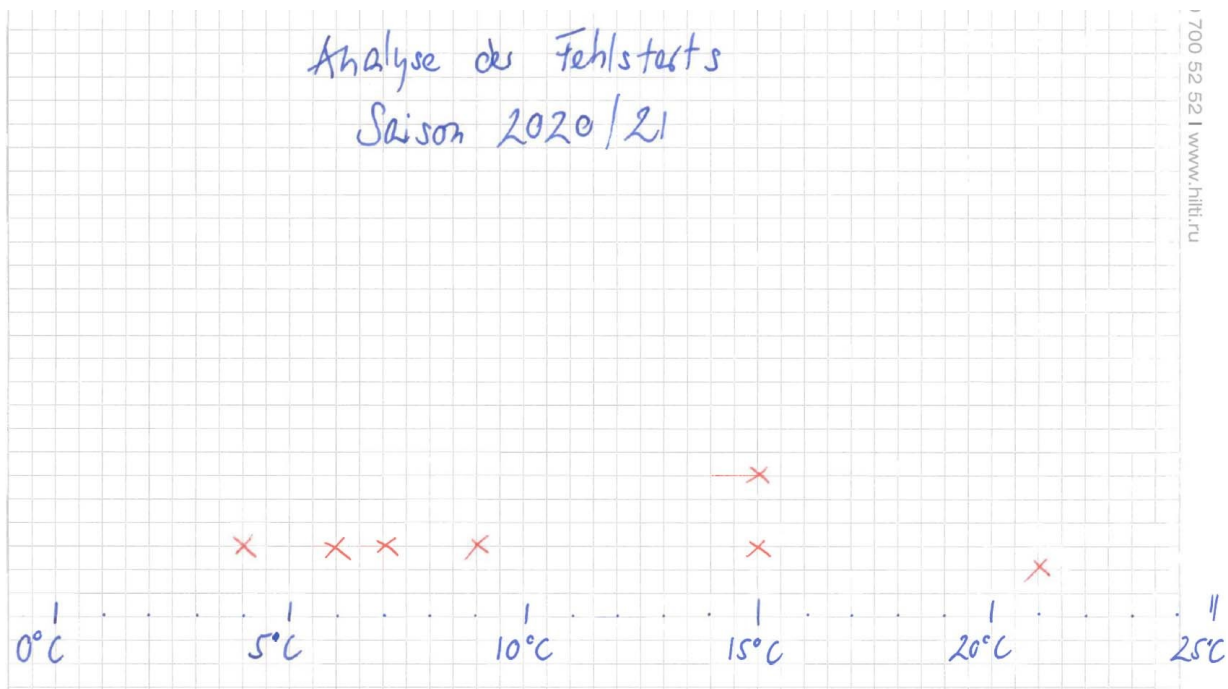
## Neulich, im Hockenheimring

- **Team Schwendener im Stock Car Racing**
  - 24 Rennen, davon
    - 7 Fehlstarts: ein Fehlstart kostet CHF 10K
    - Grund für Fehlstarts unklar
  - 17 Rennen abgeschlossen, davon
    - 12 auf den Medaillenrängen
  
- **Stand vor dem letzten Rennen der Saison**
  - Defizit CHF 90K
  - Sponsoringvertrag in Aussicht ...
    - Defizitdeckung 2020
    - CHF 250K fürs 2021
  - ... aber nur, wenn Team startet und gewinnt

**Homburger**

**Fehlt noch eine Information?**

### Was wir wissen aufgrund Teil A



## Was wir dazu lernen aufgrund Teil B

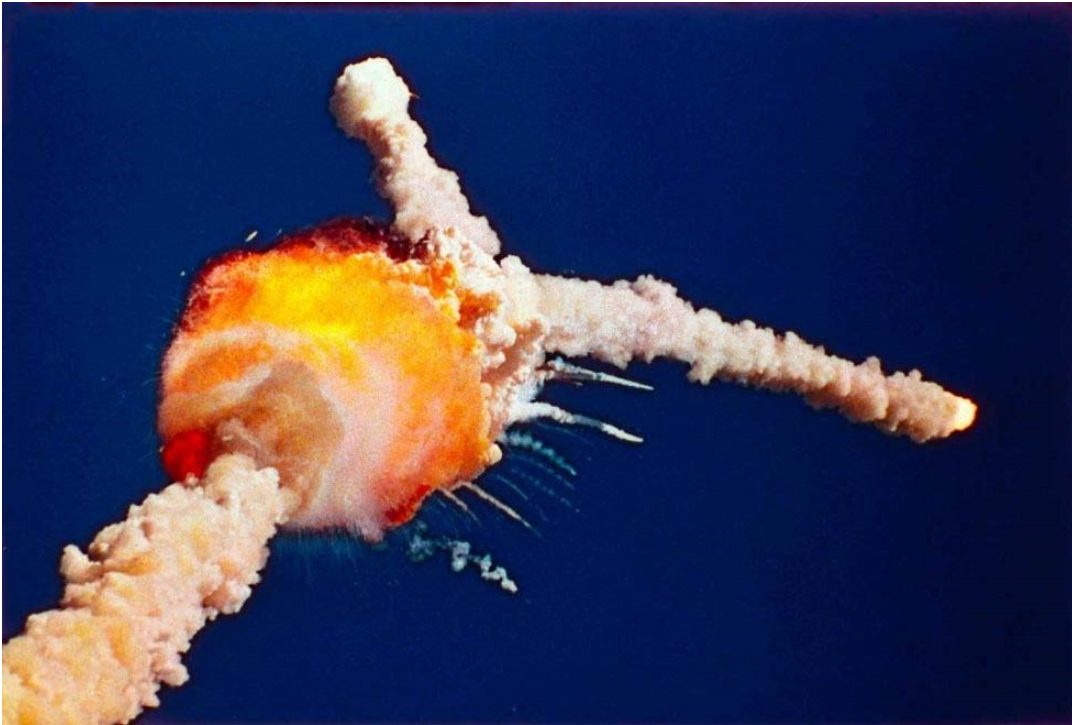


## Was bei den Zahlen auffällt





## Resultat einer Vorwärtsstrategie



## 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


# Homburger

- 1 Zehnernote zu verkaufen
- 2 Auktion und verhandelter Vertrag
- 3 Information schafft Werte
- 4 Information schafft Werte
- 5 Fallstudie
- 6 Fallstricke bei Verhandlungen



## Verhandlungsführung

### Formelle Punkte

- Verhandlungstaktik
  - Anzahl Verhandlungsteilnehmer
  - Platzwahl 
  - Agenda-setting
- Agenda-setting
  - Ziel kommunizieren und (!) gemeinsam festlegen
  - Verhandlungen: 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

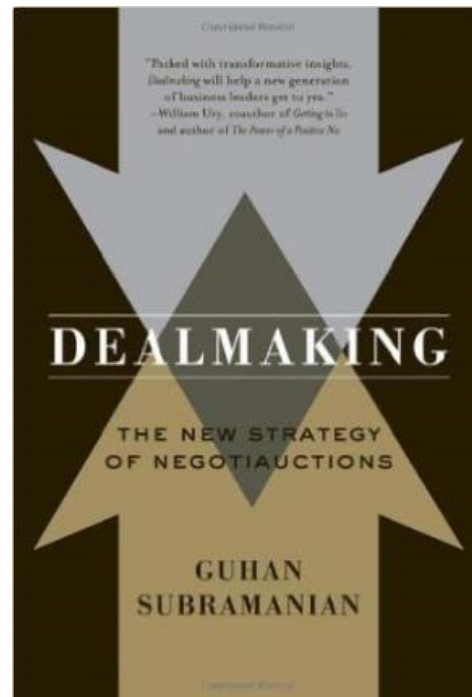
### Fallstricke für Juristen

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

## Weiterführende Literatur

**Guhan Subramanian**

Dealmaking: The New Strategy of Negotiauctions





**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.





## eBay

### How to Bid on eBay (What You MUST Know)

If an item you're interested in has a "Place Bid" button (meaning that it's an auction item), you'll have to bid on and "win" it in order to buy it. To do so, enter a dollar value into the box (your bid) and click "Place Bid."

Before you decide to bid, however, there are some things you should know:

**You may pay *less* than your bid if you win.** When you win an auction you always actually *pay* only a small amount more than the *next highest bid*—even if your bid was thousands of dollars more.

**If your bid wins, you must buy.** Your bid on an auction is a [legally binding contract](#). If, when time runs out, your bid is the highest, you have purchased the item and must pay the seller for it.



## Neuseeland 1990

In 1990, New Zealand auctioned off its spectrum. To the government's credit, it hired an economic consulting firm, NERA, to design the best auction. NERA suggested the government use a second-price auction, in which the highest bidder would receive the item at the next highest price.

In some of the auctions, the highest bid was much larger than the second-highest bid. In an extreme case, a company that bid NZ\$7 million paid the second highest bid of NZ\$5,000. The auction allowed the public to see companies were willing to pay much more for the auctions than they actually had to. Newspapers ran headlines about how horribly the auction went. The auction was expected to raise NZ\$250 million; the actual revenue was only NZ\$36 million.

The government should have set reserve prices and also made sure identical items sold for the same price. For example, they could have used a uniform price auction which is how US Treasury bills are sold.



## Wo sitzen Sie?

