



Konsens Kanzlei

*Bilder sagen mehr als Worte –
Konfliktprävention durch Vertragsgestaltung*

MK Baulmm – Herbsttagung

Weimar, 17. September 2022

Dr. Ulrich Hagel



Warm-up

Was macht einen guten Vertrag aus?

- *Bitte schreiben Sie Ihre Gedanken auf die Moderationskarten*
- *Pro Karte ein Stichwort / Gedanke*



Was macht einen guten Vertrag aus?

Konsens Kanzlei



Samstag, 10. September 2022

Handelsblatt

JURISTEN EMPFEHLEN WASSERDICHTER VERTRÄGE



Was macht einen guten Vertrag aus?

Lies den Vertrag

..... verstehe ihn

..... und handle danach!



Das Dilemma



Konsens Kanzlei



oder



wasserdicht

lesbar und verständlich



Kriterien für gute Verträge

1. Inhalt



2. Struktur



3. Sprache



4. Design



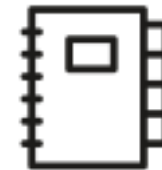


Kriterien für gute Verträge

1. Inhalt



2. Struktur



3. Sprache



4. Design





Fokus bei Vertragsverhandlungen

*Warum werden Verträge **schriftlich** geschlossen*

- zu Beweis Zwecken (gelegentlich wegen des Formzwangs)
- Konsequenz:



Fokus auf Anspruchs- oder Schutzklauseln



Fokus bei Vertragsverhandlungen

Most Negotiated

The terms that negotiators believe they negotiate with the greatest frequency

- 1 **Limitation of Liability**
- 2 **Price / Charge / Price Changes**
- 3 **Indemnification**
- 4 **Scope and Goals / Specification**
- 5 **Termination**
- 6 **Payment / Payment options**
- 7 **Responsibilities of the Parties**
- 8 **Warranty**
- 9 **Liquidated Damages**
- 10 **Delivery**



Fokus bei Vertragsverhandlungen

Warum werden Verträge ~~schriftlich~~ geschlossen

Um den Leistungsaustausch zu vereinbaren:

- Liefer-und Leistungsbeschreibung und Leistungsanteile
- Schnittstellenbeschreibung
- Änderungsprozesse
- Mitwirkungshandlungen



Fokus bei Vertragsverhandlungen



Konsens Kanzlei

Most
Negotiated

The terms that negotiators believe they negotiate with the greatest frequency

- 1 **Limitation of Liability**
- 2 **Price / Charge / Price Changes**
- 3 **Indemnification**
- 4 **Scope and Goals / Specification**
- 5 **Termination**
- 6 **Payment / Payment options**
- 7 **Responsibilities of the Parties**
- 8 **Warranty**
- 9 **Liquidated Damages**
- 10 **Delivery**

Most
Important

The terms that negotiators believe are the most significant in their impact on outcomes or results

- 1 **Scope and Goals / Specification**
- 2 **Responsibilities of the Parties**
- 3 **Price / Charge / Price Changes**
- 4 **Delivery**
- 5 **Service Levels**
- 6 **Limitation of Liability**
- 7 **Data Security**
- 8 **Data Privacy**
- 9 **Change Management**
- 10 **Warranty**



Vertragskonzipierung

 Kommerzielles Kanzlei

Kommerzielles Instrument

Juristisches Schwert

- Erfüllungsplanung (= Zweckverwirklichung)
- Risikoplanung (= Störfallvorsorge)
 - Was könnte passieren
 - Wer kann Risiken bestmöglich kontrollieren / minimieren („Risikosphären“)
 - Welche Sicherheitsbedürfnisse / -mittel gibt es



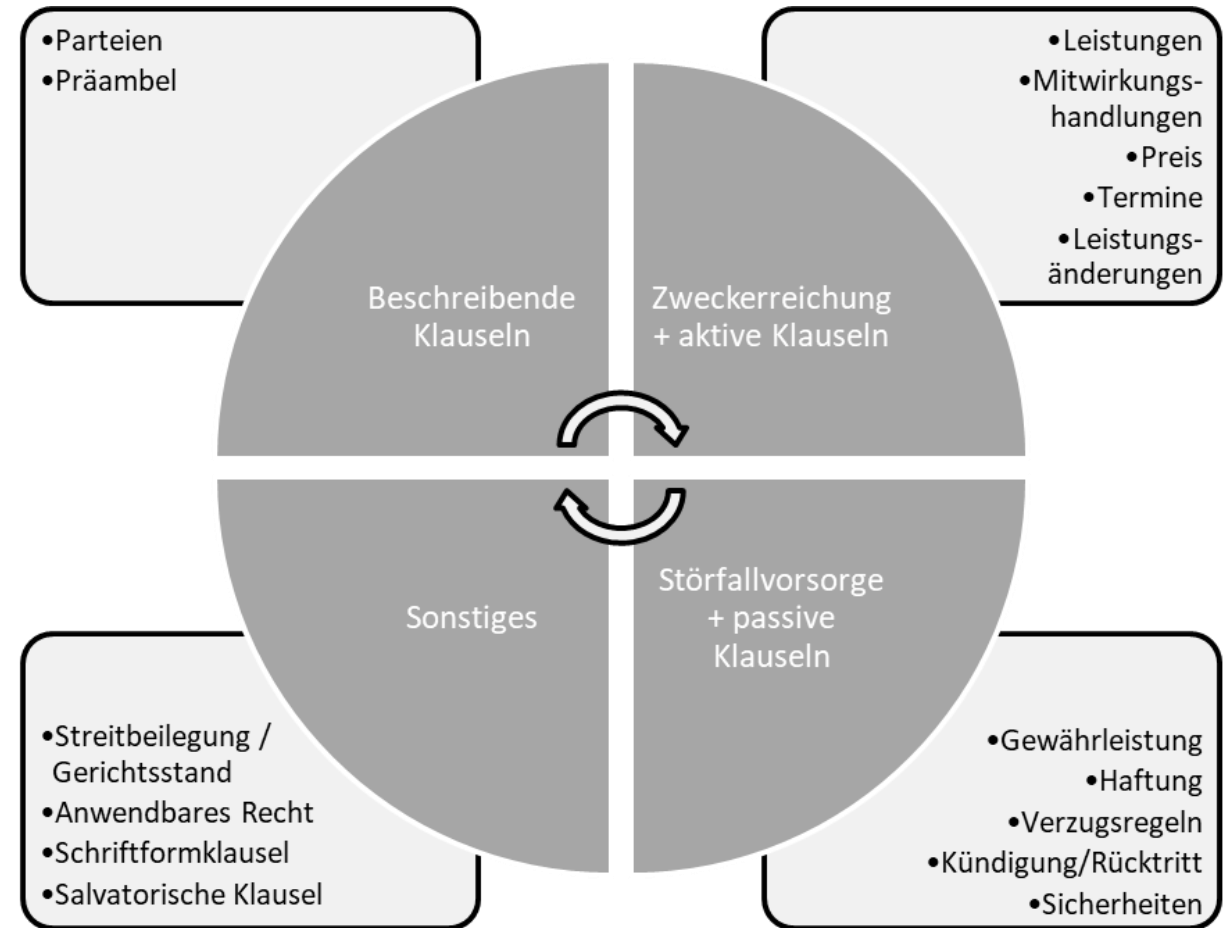
Vertragskonzipierung

Konsens Kanzlei

Aktive Klauseln beschreiben die Aufgaben und Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Vertragserfüllung

Passive Klauseln beschreiben die Konsequenzen der Nicht- oder Schlechterfüllung des Vertrages

Beschreibende Klauseln haben keinen eigenen Regelungsgehalt, sondern beschreiben Umstände oder Hintergründe



Fokus auf aktive Klauseln: wer muss was tun, damit der Vertrag erfüllt werden kann
statt passive Klauseln: wer ist verantwortlich/haftet, wenn der Vertrag nicht erfüllt wird

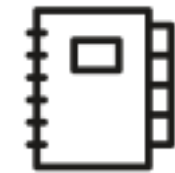


Kriterien für gute Verträge

1. Inhalt



2. Struktur

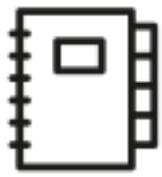


3. Sprache



4. Design





Struktur

Klassischer Vertrag	Überarbeitung
<ul style="list-style-type: none"> Wenig Lesehilfen: <ul style="list-style-type: none"> Inhaltsverzeichnis Seitenzahlen Überschriften Verweise 	<ul style="list-style-type: none"> Klare, aufgeräumte Struktur für den Einzelnutzer Platz für persönliche Notizen für den „Power-user“ Frisches Layout

14 DISPUTES

14.1 Dispute Resolution

14.1.1 The Parties shall use their best efforts to negotiate in good faith and settle amicably any dispute arising out of or in connection with the Purchase Contract. Any dispute which cannot be settled in due course will be referred in writing to a higher level within the Supplier's and XCC's organizations for resolution.

14.1.2 If the dispute cannot be settled under clause 14.1, for if either Party notifies the other Party in writing that such settlement failed, the Parties agree to discuss and consider submitting the dispute to settlement proceedings, such as Mediation, under the ADR Rules of the International Chamber of Commerce, Paris, France.

14.1.3 If the dispute has not been settled pursuant to said ADR Rules, such dispute shall be finally settled under the Rules of Arbitration of the International Chamber of Commerce, Paris, France, by one or more arbitrators appointed in accordance with said rules and shall be binding upon the parties. Unless otherwise specified in Project STC, arbitration proceedings and the award shall be in English. The location of the arbitration will be specified in the Project STC.

14.2 Performance of Obligations during Dispute

14.2.1 Notwithstanding the pending of a final settlement of any dispute, without prejudice to any Party's rights, both Parties shall proceed diligently with the performance of this Purchase Contract.

15 GENERAL

15.1 No Waiver

15.1.1 No payment, action, failure to act or renounce of available rights or remedy by XCC, the Customer and/or their affiliates shall constitute a waiver of any of such party's rights, nor shall any such action, failure to act or non use of available rights or remedy constitute an approval of or acquiescence in any breach thereof, unless such waiver is made in writing to ensure that the right/provision still exists and/or is still available to XCC.

15.2 Severability

15.2.1 If any term or provision of the Purchase Contract is held to be invalid, illegal or unenforceable, in whole or in part, such term or provision shall to that extent be deemed not to form part of the Purchase Contract, but the remainder of the Purchase Contract shall remain in full force and effect.

15.3 Governing Law/Legislation

15.3.1 This Purchase Contract shall be construed and shall operate according to the laws and regulations specified in the Project STC. The Supplier shall conform to such laws and regulations, including all local, state and federal laws as applicable to the Purchase Contract and the Works, the Supplier shall also conform to the rules and regulations of the Customer.

15.4 Supplier Not to Advise

15.4.1 The Supplier may, with the written consent of XCC, advise that the Supplier supplies Works to or is otherwise associated with XCC.

15.5 Amendments

15.5.1 No modification to the Purchase Contract including this ~~clause~~, shall be valid unless in writing and unless it has been signed by authorized representative(s) of both Parties.

14. DISPUTES

14.1 Arbitration

14.1.1 The Parties shall use their best efforts to negotiate in good faith and settle amicably any dispute arising out of or in connection with the Purchase Contract. Any dispute which cannot be settled in due course will be referred in writing to a higher level within the Supplier's and XCC's organizations for resolution.

14.1.2 If the dispute cannot be settled under clause 14.1 or if either Party notifies the other Party in writing that such settlement failed, the Parties agree to discuss and consider submitting the dispute to settlement proceedings, such as Mediation, under the ADR Rules of the International Chamber of Commerce, Paris, France.

14.1.3 If the dispute has not been settled pursuant to said ADR Rules, such dispute shall be finally settled under the Rules of Arbitration of the International Chamber of Commerce, Paris, France, by one or more arbitrators appointed in accordance with said rules and shall be binding upon the parties, unless otherwise specified in STC, arbitration proceedings and the award shall be in English. The location of the arbitration will be specified in the STC.

14.2 Performance of Obligations during Dispute

14.2.1 Notwithstanding the pending of a final settlement of any dispute without prejudice to any Party's rights, both Parties shall proceed diligently with the performance of this Purchase Contract.

15. GENERAL

15.1 No Waiver

15.1.1 No payment, action, failure to act or renounce of available rights or remedy by XCC, the Customer and/or their affiliates shall constitute a waiver of any of such party's rights, nor shall any such action, failure to act or non use of available rights or remedy constitute an approval of or acquiescence in any breach thereof, unless such waiver is made in writing to ensure that the right/provision still exists and/or is still available to XCC.

15.2 Severability

15.2.1 If any term or provision of the Purchase Contract is held to be invalid, illegal or unenforceable, in whole or in part, such term or provision shall to that extent be deemed not to form part of the Purchase Contract, but the remainder of the Purchase Contract shall remain in full force and effect.

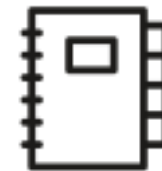


Kriterien für gute Verträge

1. Inhalt



2. Struktur



3. Sprache



4. Design





Sprache

- Juristen formulieren immer größere Teile des Vertrages
- Juristen lernen ihre Sprache in einem mehrjährigen Studium, Vertragsnutzer sollen sie sofort können
- Konsequenz: Der Vertrag wird von den Nutzern gar nicht (mehr) gelesen

„Was von wem wann und wie zu erfüllen ist,

- **ist zumeist unzureichend beschrieben und**
- **zudem für denjenigen, der es erfüllen soll, nicht zu verstehen und**
- **wird in der Annahme, es ohnehin nicht zu verstehen, schon gar nicht gelesen“.**

Fokus bei Vertragsformulierung

Legal Counsel	Average 0-4 scale
1 Limitation of Liability	3.3
2 Indemnification	3.0
3 Termination	2.8
4 Warranty	2.7
5 Liquidated Damages	2.7
6 Responsibilities of the Parties	2.6
7 Price / Charge / Price Changes	2.6
8 Intellectual Property	2.6
9 Payment / Payment options	2.5
10 Scope and Goals / Specification	2.4

Non-Legal	Average 0-4 scale
1 Price / Charge / Price Changes	3.0
2 Limitation of Liability	3.0
3 Scope and Goals / Specification	2.8
4 Indemnification	2.8
5 Termination	2.7
6 Payment / Payment options	2.7
7 Warranty	2.6
8 Service Levels	2.6
9 Responsibilities of the Parties	2.6
10 Delivery	2.6



Sprache der Richter



Sprache der Nutzer



Sprache

Typisches Vertragsschicksal



- Man gewinnt den Eindruck, Verträge werden für Richter geschrieben und nicht für die sie erfüllenden Vertragsparteien.
- Daher muss man sich auch nicht wundern, dass sie häufig genau diesen Adressatenkreis erreichen und Streitigkeiten wegen Nichterfüllung bzw. Schlechtleistung vor Gericht/Schiedsgericht enden.
- Das muss nicht so sein!



<i>Klassischer Vertrag</i>	<i>Was Nutzer wünschen</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Schachtelsätze</i><ul style="list-style-type: none">• <i>ähnlich einer Anklageschrift</i>• <i>Aneinanderreihung juristischer Fachtermini</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>leicht verdauliche Sätze</i>• <i>klare, verständliche und eindeutige Formulierungen</i>



... und auch der europäische Gesetzgeber



Artikel 7 EU-Richtlinie 2011/83

Formale Anforderungen für außerhalb von Geschäftsräumen geschlossene Verträge

(1) Bei Verträgen, die außerhalb von Geschäftsräumen geschlossen werden, stellt der Unternehmer die in Artikel 6 Absatz 1 vorgeschriebenen Informationen dem Verbraucher auf Papier oder, sofern der Verbraucher dem zustimmt, auf einem anderen dauerhaften Datenträger bereit. Diese Informationen müssen lesbar und **in klarer und verständlicher Sprache** abgefasst sein.



Kommunikationsbezogen:

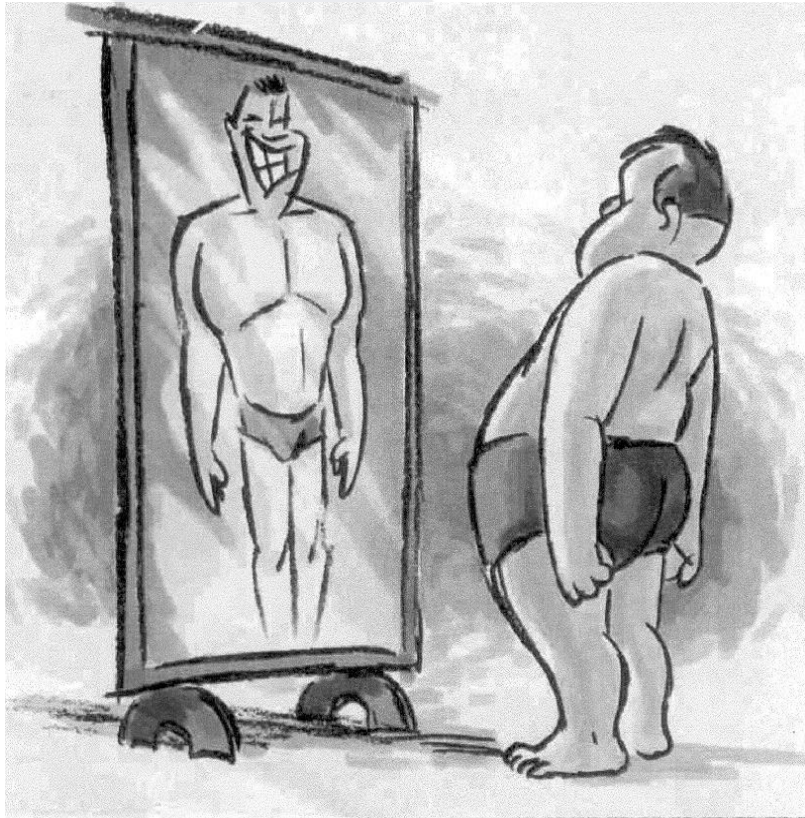
- 7 x „informiert“
- 3 x „mitteilen“
- 6 x „Auskunft erteilen“
- 7 x „anzeigen“
- 1 x „macht aufmerksam“
- > 40 x „schriftlich“

Zeitbezogen:

- 3 x „sofort“
- 6 x „unverzüglich“
- 2 x „innert
nützlicher Frist“
- 9 x „rechtzeitig“
- 2 x „zeitgerecht“
- 2 x „zu gegebener
Zeit“

Inhaltsbezogen:

- 17 x „erforderlich“
- 14 x „notwendig“
- 1 x „(un)zumutbar“
- 9 x „(un)vollständig“
- 12 x „geeignet“
- 18 x
„(un)wesentlich“



- Im Streitfall liest jeder im (oder in den Vertrag), was er dort lesen möchte

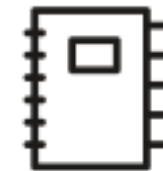


Kriterien für gute Verträge

1. Inhalt



2. Struktur



3. Sprache



4. Design





1. Seitengestaltung
2. Typographie
 - a) Schriftart
 - b) Schriftgröße
 - c) Zeilenabstand
3. Hervorhebungen
 - a) **Fett**, *kursiv* oder unterstrichen
 - b) GROSSSCHREIBUNG
 - c) **Farbe**
4. Visualisierung
 - a) Schaubilder und Grafiken
 - b) Illustrationen



Wer das IKEA-Regal „Billy“ zusammenbauen möchte, sucht vergeblich nach einer textlichen Montageanleitung. Lediglich Bilder stehen den schraubwilligen Kunden zur Verfügung. Dennoch oder wahrscheinlich gerade deswegen gelingt auch beinahe Jedem der Zusammenbau. Ähnlich können auch Verträge aussehen.

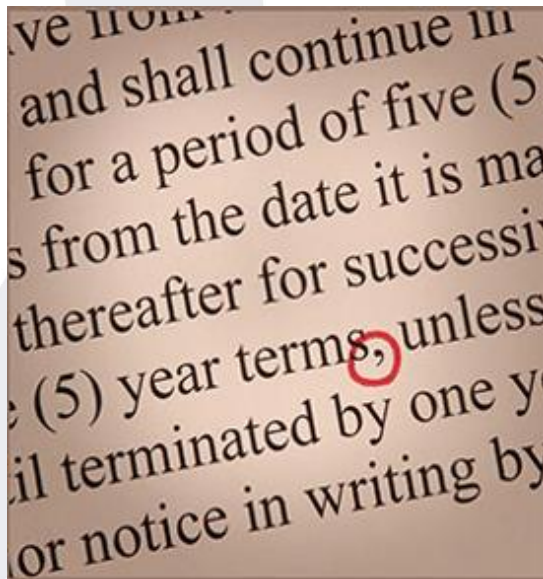
Bilder (sagen mehr als Worte)

- während der Vertragsverhandlung zur Erlangung eines gemeinsamen Verständnisses, oder
- innerhalb des Vertrages zur Verdeutlichung des Wortlauts oder
- nach Vertragsschluss zur Dokumentation der gemeinsamen Interpretation

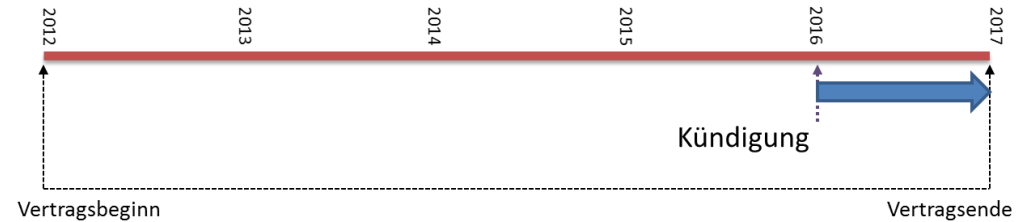


Übungsaufgabe: Stellen Sie folgende Klausel bildlich dar:

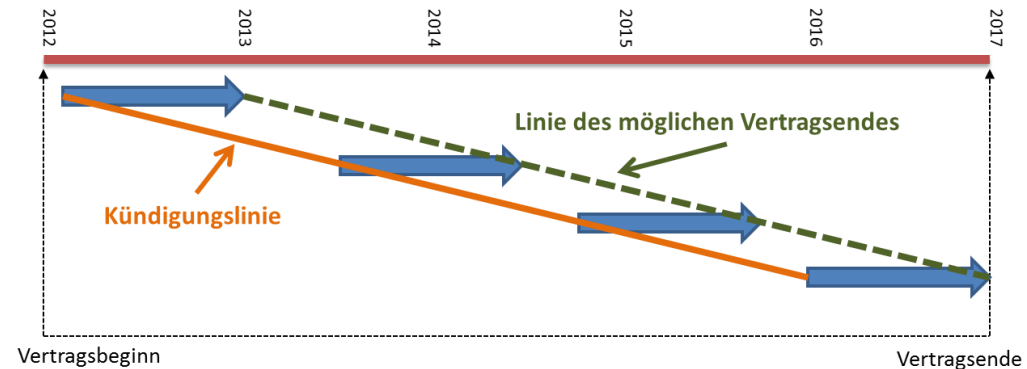
„Subject to the termination provisions of this Agreement, this Agreement shall be effective from the date it is made and shall continue in force for a period of five (5) years from the date it is made, and thereafter for successive five (5) year terms, unless and until terminated by one year prior notice in writing by either party“

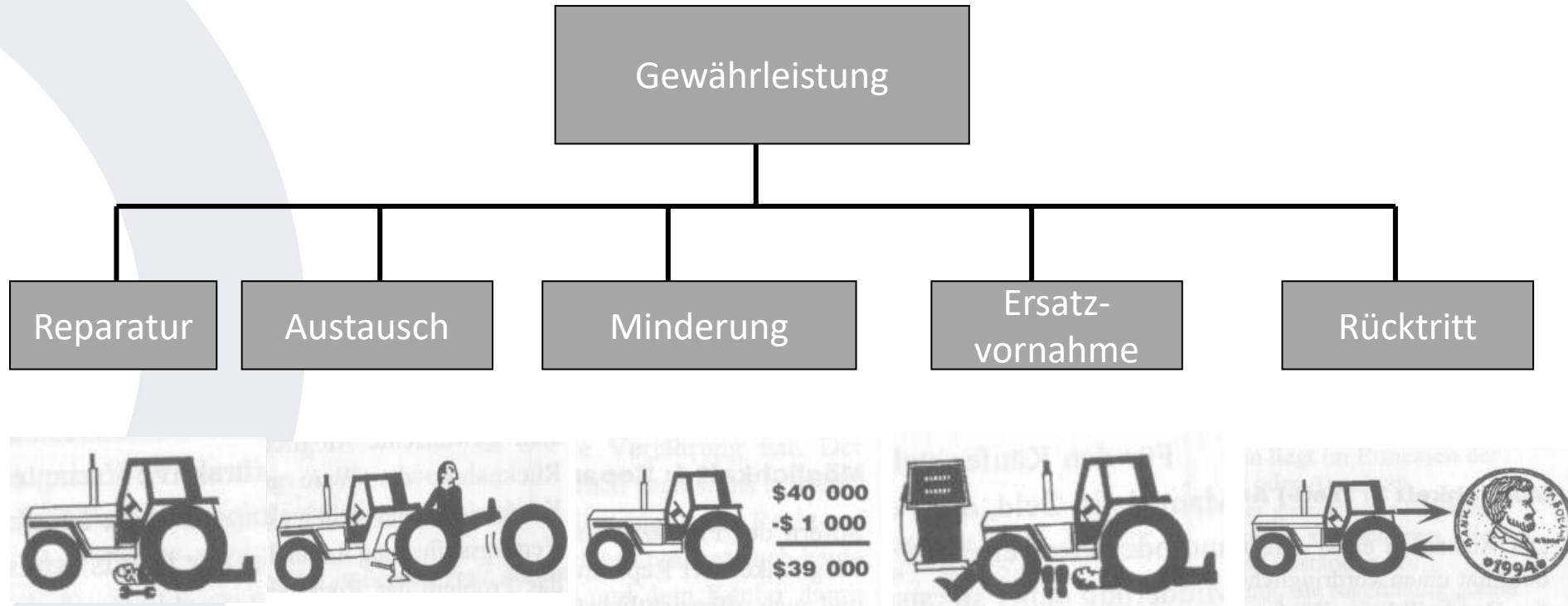


**Interpretation 1: Der Vertrag läuft zunächst 5 Jahre.
Ein Jahr vor Ende dieser Periode kann jede der Vertragsparteien den Vertrag kündigen**



Interpretation 2: Der 5-Jahresvertrag kann zu jeder Zeit mit einer Kündigungsfrist von einem Jahr gekündigt werden.







Verträge als Comics



Konsens Kanzlei

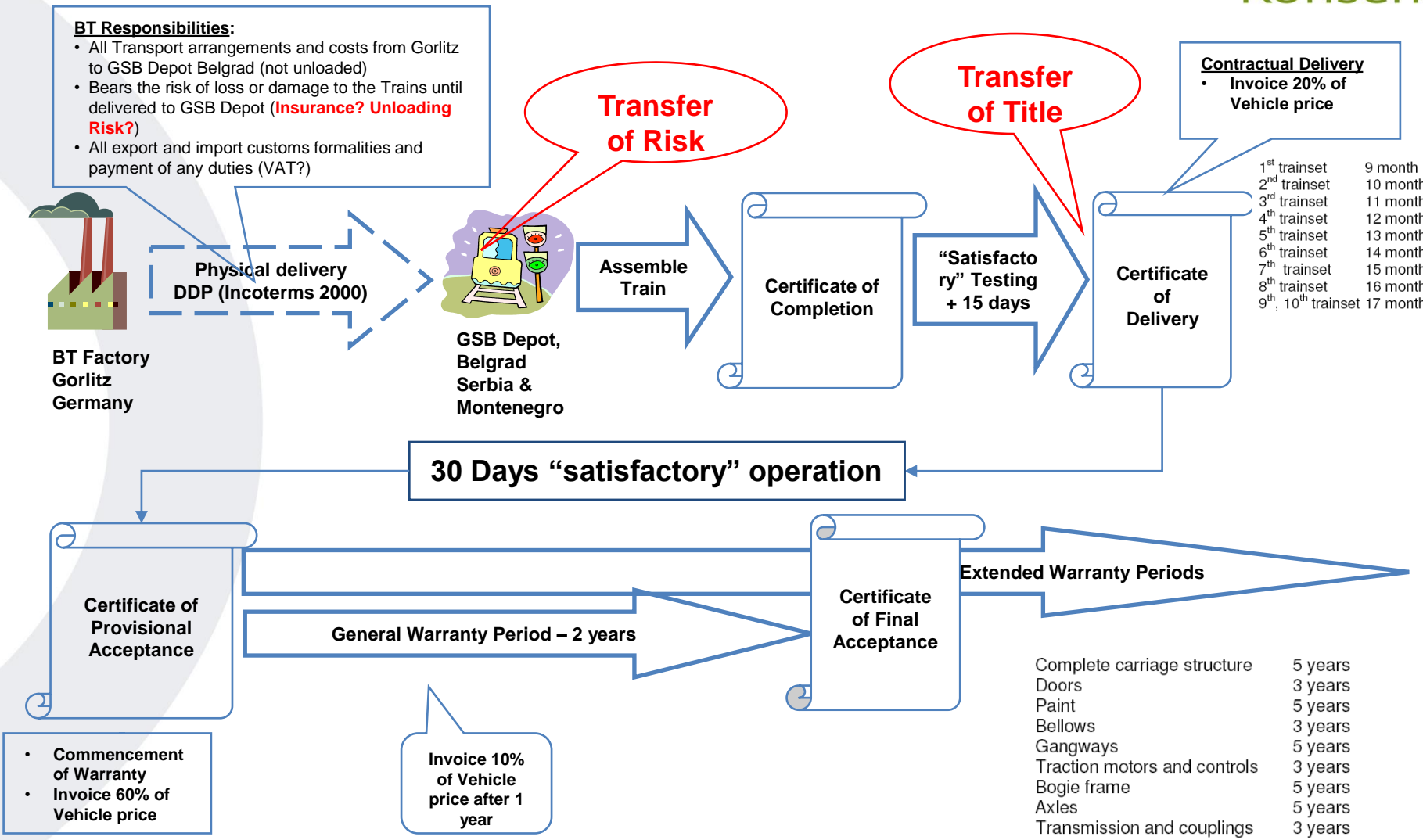




Gruppenübung Metro Belgrad



- 6 Gruppen à 5 Personen (Zeit: 40 Minuten)
- Bitte versuchen Sie, einen Zeitstrahl auf ein Flip-Chart-Papier zu zeichnen (Querformat) unter Berücksichtigung folgender Gesichtspunkte:
 - Lieferung
 - Gefahrenübergang
 - Eigentumsübergang
 - Gewährleistung
 - Zahlungsbedingungen





Weitere Gestaltungsmittel

Definitionen

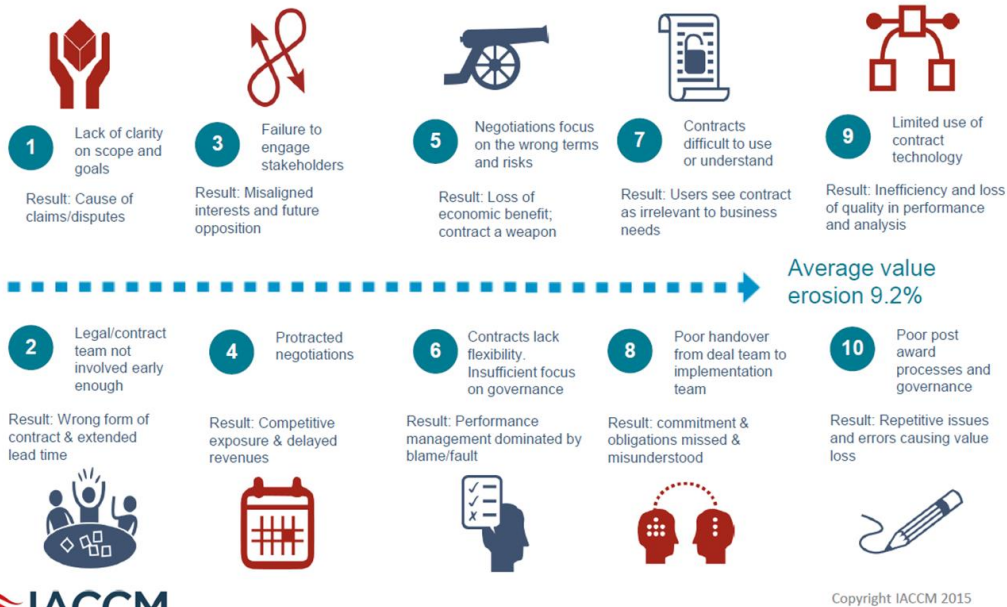
- Listung definierter Begriffe
 - Am Anfang
 - Als Anlage
- Kenntlichmachung im Vertragstext durch
 - GROSSSCHREIBUNG oder
 - **Fettdruck**
- Nachteil: hin- und herblättern nötig
- Maus-drüber Effekt



"Ticket" oder "Flugticket" bedeutet die Gesamtheit der Unterlagen, die Ausfertigung und Bedingungen eines Luftbeförderungsvertrags und der Gepäckkontrolle angeben und bestätigen

2.1 Die Ausgabe eines **Flugtickets** bestätigt die Ausfertigung und Annahme der Bedingungen der Luftbeförderung und des zwischen Passagier und Luftfrachtführer, deren Namen auf dem Ticket erscheinen, unterzeichneten Transportvertrags.

10 Pitfalls of current contracting and commercial practice

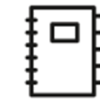


- Kleingruppen à 2 Personen
- Bitte diskutieren Sie, welche der 10 Fehler bei Vertragsschluss vermieden oder vermindert werden können durch

1. Inhalt



2. Struktur



3. Sprache



4. Design





10 Fehler bei Vertragsschluss

10 Pitfalls of current contracting and commercial practice



1 Lack of clarity on scope and goals
Result: Cause of claims/disputes



3 Failure to engage stakeholders
Result: Misaligned interests and future opposition



5 Negotiations focus on the wrong terms and risks
Result: Loss of economic benefit; contract a weapon



7 Contracts difficult to use or understand
Result: Users see contract as irrelevant to business needs



9 Limited use of contract technology
Result: Inefficiency and loss of quality in performance and analysis



Average value erosion 9.2%

2 Legal/contract team not involved early enough
Result: Wrong form of contract & extended lead time



4 Protracted negotiations
Result: Competitive exposure & delayed revenues



6 Contracts lack flexibility. Insufficient focus on governance
Result: Performance management dominated by blame/fault



8 Poor handover from deal team to implementation team
Result: commitment & obligations missed & misunderstood



10 Poor post award processes and governance
Result: Repetitive issues and errors causing value loss





Visualisierung zeigt Wirkung



- Wissenschaftliche Untersuchung
 - Testgruppe aus drei Funktionen: Vertrieb, Recht und Einkauf
 - Testpersonen mussten Fragen zum Vertrag beantworten
 - Hälfte der Gruppe hatte den klassischen Vertragstext, die andere Hälfte den visualisierten Vertragstext
- Ergebnis:

Richtige Antwort		Zeit für Antwort		Fragen nicht beantwortet	
Textversion	Visualisierte Version	Textversion	Visualisierte Version	Textversion	Visualisierte Version
60 %	71,9 %	224,15 Sek.	146,26 Sek.	4	1



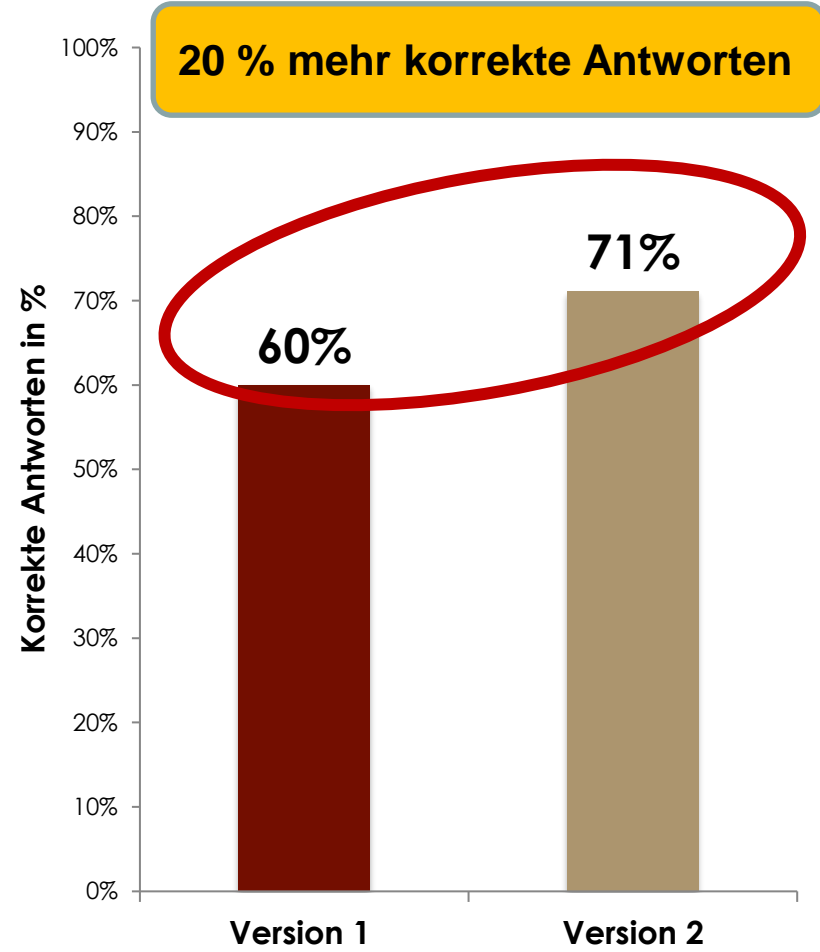
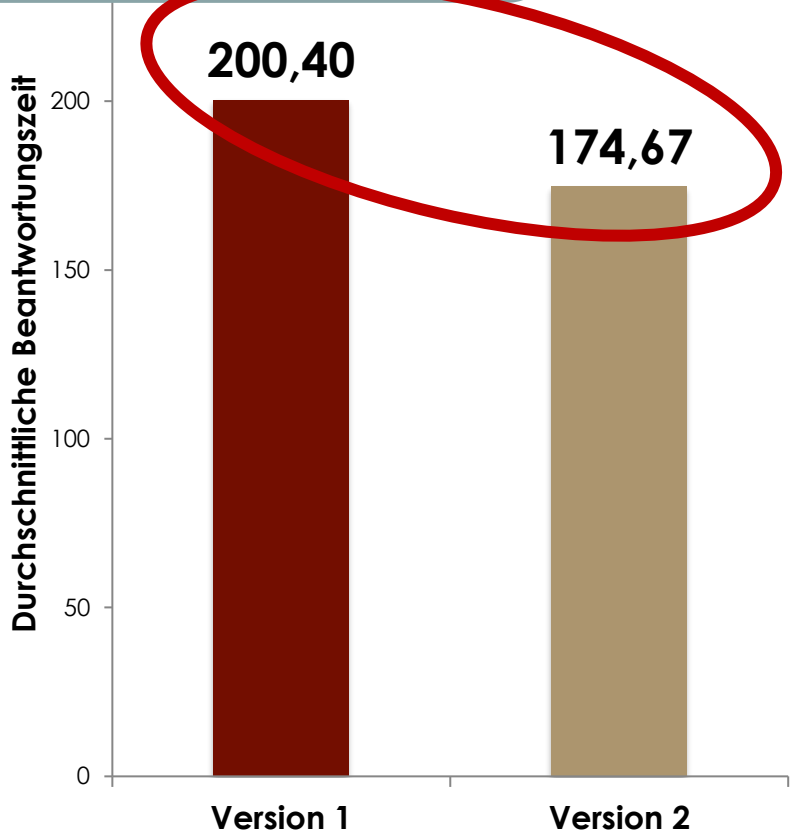
Visualisierung zeigt Wirkung



- Testgruppe
 - 5 Funktionen: PM, Einkauf, Recht, ENG, FIN
 - 4 Herkunftsberufe: Kaufleute, Juristen, Ingenieure, Architekten
 - 5 Muttersprachen: Deutsch, Russisch, Englisch, Französisch, Schwedisch
 - 5 Nationalitäten: Deutschland, Australien, England, Kanada, Schweden
- Testpersonen mussten Fragen zum Vertrag beantworten
- Hälfte der Gruppe hatte den klassischen Vertragstext, die andere Hälfte den visualisierten Vertragstext



12,5 % schneller
(in Vergleichsstudien: 30% schneller;
Grund für die nur geringe Verbesserung: alle
Testpersonen kannten den Vertrag, über 50%
arbeiten regelmäßig damit)





Konsens Kanzlei

~~Das Dilemma~~ Die Lösung



wasserdicht

und
~~oder~~



lesbar und verständlich



**“Only lawyers and other
trouble-oriented folk look at
contracts as a source of
trouble and disputation,
rather than a way of getting
things done”**

Macneil/Gundel 2001