



Prof. Dr. Christoph Hauser ist Ökonom und Dozent für Regional- und Institutionenökonomie an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Dort leitet er das Kompetenzzentrum Management & Law und ist regelmässig in Projekten zur Digitalisierung und Innovationspolitik tätig.

Blick aus der Wissenschaft

Von hartem Stahl und flexiblen Verträgen

Alle leiden, wenn Grossprojekte wie die neue Voliere des Zoos Zürich in einem juristischen Scherbenhaufen enden. Relationale Kontrakte vermögen das Risiko zu reduzieren.

Ein Grossprojekt, Millioneninvestitionen, jahrelange Arbeit – und am Ende stehen verhärtete Fronten, ein Baustopp und schliesslich die Insolvenz einer Firma. So lässt sich der aktuelle Konflikt zwischen dem Zoo Zürich und einem Stahlbau-KMU um die neu entstehende Pantanal-Voliere zusammenfassen.

Der Zoo wirft dem Unternehmen vor, die strengen technischen Anforderungen nicht erfüllt zu haben. Bei der freischwebenden Konstruktion geht es um Toleranzen im Millimeterbereich. Der Stahlbauer hält dagegen, das Projekt sei im Verlauf deutlich komplexer geworden als ursprünglich ausgeschrieben. Während der Zoo 9,5 Millionen Franken vorauszahlte, ohne bislang eine nutzbare Gegenleistung erhalten zu haben, hat inzwischen das Bezirksgericht den Konkurs über das KMU eröffnet.

Wie konnte es so weit kommen? Und warum versagen unsere klassischen Vertragsmodelle ausgerechnet dann, wenn es am wichtigsten ist? Der Vertragsökonom und Nobelpreisträger Oliver Hart liefert hierauf eine mögliche Antwort: In einer komplexen, unvorhersehbaren Welt sind starre, transaktionsbasierte Verträge oft nicht die Lösung, sondern Teil des Problems.

Das Grundproblem: Illusion der totalen Kontrolle

Traditionelle Werkverträge basieren auf der Annahme, dass man Risiken im Voraus antizipieren und rechtlich zuteilen kann. Doch bei Innovationsprojekten – wie einer freischwebenden Netzkonstruktion mit Millimeter-Toleranzen – stösst diese Logik an ihre Grenzen.

In solchen Situationen geraten Partner leicht in ein problematisches Muster. Sobald eine Partei das Gefühl hat, dass die Realität vom Vertrag abweicht oder starre Fixpreise sie unfair belasten, reagiert sie mit passivem Widerstand. Man gibt Informationen nur noch häppchenweise preis, hält sich stur an den Wortlaut des Vertrags statt an den Geist des Projekts und stellt jede Zusatzleistung in Rechnung. Medienberichten folgend scheint im Fall des Zoos Zürich Ähnliches passiert zu sein: Während die Anforderungen stiegen, erlahmte die Fähigkeit zur kooperativen Problemlösung unter dem Druck möglicher Konsequenzen.

Die Lösung: Formale Relationale Kontrakte (FRK)

Ein alternativer Ansatz setzt genau hier an. Sogenannte «Formale Relationale Kontrakte» sind rechtlich bindende Vereinbarungen, die nicht nur Leistungen

und Preise, sondern auch die Zusammenarbeit, gemeinsame Ziele und klare Spielregeln festhalten. In ihrem Buch «Successful Relational Contracting» (2025) betonen Diender und Keith, dass der Kern des Erfolgs in einem Paradigmenwechsel liegt. Relationale Verträge sollen einen Raum schaffen, der anspruchsvolle und innovative Zusammenarbeit ermöglicht, anstatt die Parteien in restriktive Pflichtenhefte zu zwingen. Für ein KMU bedeutet dies, nicht länger nur «Befehlsempfänger» einer Leistungsbeschreibung zu sein, sondern ein integraler Teil eines Wertschöpfungssystems. Damit dieser Spielraum tragfähig wird, braucht er jedoch ein stabiles vertragliches Gerüst, um zum Beispiel auch bei Personalwechseln Bestand zu haben.

Die fünf Schritte

In ihrem Buch «A New Approach to Contracts» beschreiben Frydinger, Hart und Vitasek fünf Schritte zu einer belastbaren Zusammenarbeit:

Eine belastbare Grundlage der Partnerschaft schaffen: Bevor Preis, Leistungsumfang und Kennzahlen festgelegt werden, müssen beide Seiten bewusst eine Partnerschaftshaltung aufbauen. Dazu gehören Transparenz über Ziele, Anliegen und Risiken.

Gemeinsame Vision und Ziele: Im Zoo-Fall hätte die Vision nicht lauten dürfen: «Lieferung von Stahlbögen gemäss Plan X», sondern: «Gemeinsame Realisierung eines weltweit führenden Tierhabitats unter Wahrung der wirtschaftlichen Stabilität beider Partner». Dies würde den Blick des Zoos nicht

Fallbeispiel Dell und FedEx

Seit 2005 wickelte FedEx den gesamten Rücksende- und Reparaturprozess für Dell ab. Der Vertrag war zunächst klassisch: über 100 Seiten dick, gefüllt mit «Der Lieferant muss ...»-Aussagen und dutzenden Kennzahlen.

Obwohl FedEx eigentlich die vertraglichen Vorgaben erfüllte, waren beide Seiten nach acht Jahren unzufrieden: Dell empfand FedEx als nicht innovativ genug, während FedEx durch die starren Vorgaben und den massiven Kostendruck seitens Dell frustriert war.

Erst als beide Unternehmen den Mut hatten, das 100-seitige Dokument beiseitezulegen und einen formalen relationalen Kontrakt aufzusetzen, änderte sich die Dynamik. Die Kosten sanken deutlich, Ausschuss und Fehlerquoten gingen zurück, und die Zusammenarbeit gewann an Qualität und Akzeptanz.

Quelle: Frydinger, D., Hart, O., & Vitasek, K. (2019). A new approach to contracts. HBR, 97(5).

nur auf das Bauwerk, sondern auch auf die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Zusammenarbeit lenken.

Leitprinzipien vereinbaren: FRKs verankern Prinzipien wie Reziprozität, Autonomie, Ehrlichkeit, Loyalität, Fairness/Billigkeit und Integrität als Vertragsbestandteile. Dies kann das Gebot von Treu und Glauben im Vertrag konkretisieren.

Interessenabgleich und flexiblere Preismodelle: Statt starrer Fixpreise werden Preis, Verantwortlichkeiten und Kennzahlen so ausgestaltet, dass sie mit den vereinbarten Leitprinzipien vereinbar bleiben. In komplexen Fällen können hybride Modelle mit fixen und variablen Komponenten effizientere Anreize setzen.

Gemeinsame Governance laufend weiterentwickeln: Ein FRK etabliert

Strukturen für den Umgang mit Unvorhersehbarkeiten. Probleme werden nicht erst bei Vertragsende, sondern im regelmässigen Austausch als gemeinsames Risiko behandelt. Im Konfliktfall bietet Mediation ein produktives Tool für konstruktive Lösungen.

Hätten die Verantwortlichen auf die Prinzipien des relationalen Contracting gesetzt, hätte sich die Eskalation im vergangenen Winter möglicherweise vermeiden oder zumindest deutlich abschwächen lassen. Erstens hätte die Governance dazu geführt, dass die Präzisionsprobleme früher identifiziert worden wären. In einem FRK ist es ein Zeichen von Stärke und Vertragstreue, technische Grenzen frühzeitig zu benennen. Zweitens wäre der Einzug von Bankgarantien in Millionenhöhe, die das KMU in die Knie zwang, schwer mit einer vertraglich verankerten Loyalitätsnorm vereinbar gewesen. Man hätte stattdessen eine



Quelle: Zoo Zürich, Region Five Media

Lösung finden müssen, die Liquidität des Partners zu sichern, oder via Mediation eine produktive Einigung anstreben sollen.

Fazit für die KMU-Praxis

So einleuchtend der Ansatz klingt, so anspruchsvoll ist seine praktische Umsetzung. Der Ansatz funktioniert für ein KMU freilich nur dann, wenn der gegebenenfalls stärkere Auftraggeber davon zu überzeugen ist, dass ein kooperativer Vertragsrahmen nicht Nachgiebigkeit, sondern bessere Risikosteuerung bedeutet. Relationale Verträge müssen als Haltung und Arbeitsweise in der Praxis gelebt werden. Der kooperative Ansatz muss dabei nicht nur zwischen den Unternehmen, sondern ebenso innerhalb der beteiligten Organisationen verankert sein – etwa durch abgestimmte Ziele, klare Zuständigkeiten und Anreizstrukturen, die Zusammenarbeit statt Bereichsdenken fördern.

Für Führungskräfte in KMU ist die Lehre aus Zürich: Vertrauen Sie nicht darauf, dass ein 100-seitiger Werkvertrag Sie schützt. In komplexen Umgebungen kann ein solcher Vertrag sogar zur Falle wer-

den. Relationale Verträge dagegen sind darauf ausgelegt, mit Unvorhersehbarem konstruktiv umzugehen. Gerade für KMU können sie in komplexen Projekten dazu beitragen, Machtungleichgewichte abzufedern, Eskalationen zu vermeiden und die eigene Wertschöpfungsrolle besser abzusichern.

Im Fall des Zoos hatten bereits Millimeter-Abweichungen einer harten Stahlkonstruktion dramatische Folgen. Ausgerechnet dort, wo mit hartem Stahl ge-

baut wurde, hätten flexible Verträge und eine anpassungsfähige Governance wahrscheinlich geholfen, um mit Unvorhergesehenem kooperativer umzugehen. <<

Quellen:

Frydlinger, D., Hart, O., & Vitasek, K. (2019). *A New Approach to Contracts*. HBR, 97(5).

Frydlinger, D., et al. (2021). *Contracting in the New Economy*. Palgrave Macmillan.

Diender, S., & Keith, B. (2025): *Successful relational contracting*. Springer.



Quelle: Zoo Zürich, Region Five Media