



WERTSCHÖPFUNG FÜR UNTERNEHMEN DURCH JURISTEN

Uwe Müllner, LL.M.

Rechtsanwalt,
PATZINA LOTZ Rechtsanwälte
Partnerschaft mbB



Einleitung

Nach Michael E. Porter ist „jedes Unternehmen eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die ein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird („Wertaktivitäten“). Diese verbrauchen Ressourcen und sind in Prozessen miteinander verbunden. Die Wertaktivitäten lassen sich in einer Wertkette unterteilt nach den sogenannten Primäraktivitäten und Unterstützungsaktivitäten darstellen. Primäraktivitäten liefern einen *direkten* wertschöpfenden Beitrag zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Bei Primäraktivitäten handelt es sich um die interne Logistik, die Produktion, die externe Logistik, das Marketing & den Verkauf sowie den Service. Unterstützungsaktivitäten sind solche, die für die Ausübung der Primäraktivitäten notwendige Voraussetzungen sind. Hierbei soll es sich um die Unternehmens-Infrastruktur, das Human-Ressource-Management, die Technologieentwicklung und die Beschaffung handeln. Wertschöpfung des Unternehmens ist somit die Differenz zwischen den von dem Unternehmen erbrachten Leistungen und den von dem Unternehmen in Anspruch genommenen Vorleistungen. Wert ist der Betrag, den ein Abnehmer

für das von dem Unternehmen zur Verfügung gestellte Produkt oder Dienstleistung zu zahlen bereit ist. Marge wird allgemein definiert als der Unterschied zwischen dem Wert, den das Produkt erbringt und den eingesetzten Ressourcen („Kosten“).

Bereits anhand dieser Ausführungen lässt sich unschwer erkennen, wie schwierig es ist, der Tätigkeit von Juristen für ein Unternehmen einen „messbaren“ und überprüfbaren Beitrag zur Wertschöpfung beizuordnen. Wesentlich einfacher erscheint es hingegen, Juristen einen messbaren Anteil an den von ihnen verursachten Gemeinkosten „ohne messbaren Gegenwert“ beizumessen. Die Schwierigkeit der Zumessung des Beitrags zur Wertschöpfung besteht, obwohl keine der genannten Primär- bzw. Sekundäraktivitäten des Unternehmens letztlich in einem „rechtlosen“ Raum erfolgen. Im Bereich der Compliance hat sich das Bewusstsein der rechtlichen Relevanz innerhalb der Wertkette aufgrund drohender Haftungsrisiken bereits durchgesetzt. Wenn allerdings die gesamte Wertkette von Unternehmen von Recht in Form von gesetzlichen und/ oder vertraglichen Regeln, sei es nun mittelbar oder unmittelbar, erfasst ist, hat das Recht auch darüber hinaus einen

positiven oder negativen Effekt auf diese und die damit verbundene Wertschöpfung, und zwar nicht nur unter dem Gesichtspunkt einer präventiven Risiko-steuerung im Bereich der Compliance und der Corporate Governance. Gleiches gilt somit auch für Juristen und ihre Arbeit für das Unternehmen. Die Fragen, die sich hieran anschließen, sind zum einen, ob und wie man diesen Beitrag messen kann, zum anderen, ob dieser Effekt bewusst gesteuert oder unbewusst in Kauf genommen werden soll.



Aus Sicht der ökonomischen Analyse des Rechts besteht die zentrale Aufgabe des Rechts darin, unter dem primären Ziel der „Effizienz“ Handlungsrechte einzuführen und durchzusetzen.

Recht als „Bündel von Handlungsrechten“ und „Mittel zur Allokation und Steuerung von Risiken“

Der ökonomischen Analyse des Rechts lassen sich zwei grundsätzliche Vorstellungen entnehmen, welche geeignet sind, die Bedeutung des Rechts für die Wertkette besser zu verstehen und erste Anhaltspunkte für die Messbarkeit der juristischen Tätigkeit bei der Wertschöpfung zu liefern. Die folgenden Ausführungen sollen sich hierbei auf die Verhandlung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches über Produkte oder Dienstleistungen („*Transaktion*“) beziehen.

Aus Sicht der ökonomischen Analyse des Rechts besteht die zentrale Aufgabe des Rechts darin, unter dem primären Ziel der „*Effizienz*“ Handlungsrechte einzuführen und durchzusetzen. Handlungsrechte regeln konkurrierende Interessen an der Nutzung von Ressourcen. Wenn kein Konflikt vorliegt, soll Recht zudem die Koordinationseffizienz von Marktteilnehmern erhöhen. Die Idee der Handlungsrechte besteht darin, Güter und Dienstleistungen als ein Bündel von Rechten zu verstehen und folglich den Austausch von diesen als Tausch von „*Rechtsbündeln*“ zwischen den beteiligten Parteien zu qualifizieren. Wesentliche Teile eines solchen Rechtsbündels sind z.B. das Recht

zur Nutzung, das Recht zur Veräußerung, das Recht auf Aneignung des Erfolges oder das Recht auf Veränderung. Der Inhaber dieser Rechte muss vor dem Eingriff anderer in diese geschützt werden, d.h. ihm stehen Abwehrrechte zu. Andererseits darf er bei der Ausübung seiner Rechte nicht die Rechte anderer verletzen. Im Gegensatz zu einer bloßen technischen Kennzeichnung von Gütern geben „*Rechtsbündel*“ somit die in einer konkreten Rechtsordnung möglichen Verwendungschancen von Ressourcen an. Der Wert eines Gutes wird demzufolge nicht allein durch dessen Substanz und technische Einsatzmöglichkeiten, sondern auch durch seine Ausstattung mit „*Handlungsrechten*“ mitbestimmt. Der Marktwert von „*Handlungsrechten*“ ist umso höher, je exklusiver diese sind. Die Einschränkung der Exklusivität von Handlungsrechten durch Rechte Dritter oder durch Gesetz mindern somit den Wert des jeweiligen Handlungsrechts.

Der ökonomischen Analyse des Rechts zufolge liegt ein „*vollständiger Vertrag*“ vor, wenn die Vertragsparteien sich vor dem Vertragsabschluss über die Zuordnung aller Risiken, die mit der Durchführung des Vertrages verbunden sind, geeinigt haben. Um dieses Ziel zu erreichen, müssten sie über jede Eventualität beraten, das hieraus resultierende Risiko einer Vertragspartei zuordnen und vereinbaren, welche Leistung der Risikoträger im Falle des Risikoeintritts zu übernehmen hat und welche Gegenleistung er für die Risikoübernahme bekommt. Für jedes übernommene Risiko wird der Übernehmer einen zusätzlichen Preisaufschlag für seine Leistung verlangen, der zumindest den Erwartungswert dieser Risiken („*Schadenshöhe, Beeinflussbarkeit des Risikos, Eintrittswahrscheinlichkeit, Versicherbarkeit*“) widerspiegelt.



Zu bedenken ist auch, dass das Verhalten einer Partei sich über die Rechtsfolgen und das wirtschaftliche Risiko einer Vertragsverletzung steuern lässt.

Aus Sicht der ökonomischen Analyse des Rechts sollte aus Effizienzgründen diejenige Partei das Risiko übernehmen, welche das Risiko mit dem geringsten Aufwand vermeiden, versichern oder auf sonstige Weise bewältigen kann, um Kostenineffizienzen, die sich auf die Preisgestaltung negativ auswirken, zu vermeiden. Die Verteilung von Risiken durch die jeweilige Vertragsgestaltung hat deshalb Einfluss auf den Wert der Sache oder der Dienstleistung. Zu bedenken ist auch, dass das Verhalten einer Partei sich über die Rechtsfolgen und das wirtschaftliche Risiko einer Vertragsverletzung steuern lässt. Die mit dem Abschluss eines „vollständigen Vertrages“ verbundenen Transaktionskosten für die Beschaffung der erforderlichen Informationen, die Aushandlung des Vertrages, die Durchführung und Kontrolle sowie die ggf. erforderliche Anpassung sind naturgemäß sehr hoch. Auch dürfte die Abdeckung aller Eventualitäten kaum möglich sein. In der Praxis dürfte der „vollständige Vertrag“ somit die Ausnahme darstellen. Ein weiterer wertbildender Faktor ist die Durchsetzbarkeit der vereinbarten Rechte und die damit verbundenen Kosten, wie sie zum Beispiel bei der Vereinbarung des anzuwendenden Rechts, des Gerichtsortes und der Gerichtsordnung zum Ausdruck kommen.

Im Ergebnis lässt sich somit festhalten, dass folgende rechtliche Faktoren bei der Bestimmung des Werts einer „Transaktion“ eine Rolle spielen, wobei diese sich auch wechselseitig beeinflussen können:

- Art und Umfang der rechtlichen Handlungsmöglichkeiten und deren Exklusivität, die mit dem angebotenen Produkt oder einer Dienstleistung verbunden sind,
- die vertragliche Allokation von Risiken und deren Bewertung,
- mögliche Steigerung der Koordinationseffizienz,
- Art und Umfang der Transaktionskosten, einschließlich der Kosten für die Durchsetzung von Rechten, sowie deren Verteilung.

Die oben genannten Einflussfaktoren lassen sich auf die Beurteilung der kompletten Wertkette und die jeweils zugrundeliegenden Austauschverhältnisse übertragen.

Beispiel Supply Chain Management

Eine „Supply Chain“ besteht grundsätzlich aus eigenverantwortlichen Akteuren, die grundsätzlich bestrebt sind, ihren eigenen Gewinn zu maximieren. Das „Supply Chain Management“ zielt auf die Steigerung des Kundennutzens („Effektivität“) und auf eine systemweite Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses („Effizienz“) ab. Die Inhalte und Bedingungen, welche letztlich die rechtlichen Beziehungen der Beteiligten auf den verschiedenen Austauschstufen untereinander regeln, sind aufgrund der Komplexität der verschiedenen Leistungsbeziehungen und Interessen sehr vielfältig. Vertraglichen Regelungen kommt hierbei eine erhebliche Koordinationsfunktion im Hinblick auf die unterschiedlichen Interessen, aber auch hinsichtlich der klaren Verteilung von Zuständigkeiten sowie der Vereinheitlichung der „Kommunikation“ zu. Durch Senkung der Transaktionskosten der verschiedenen Austauschstufen mittels Vereinheitlichung und Abstimmung aller Austauschverhältnisse (z.B. „Gewährleistung und Service“) untereinander kann der Profit der gesamten Lieferkette erhöht werden.



*Gewährleistungsrisiken
sind Teil der kalkulatorischen Kosten.*

Ein zentraler Regelungsbereich ist die gerechte Verteilung von Kosten, Risiken und Gewinn unter „Effizienzgesichtspunkten“. Dies betrifft insbesondere die Frage der Gewährleistung. Gewährleistungsrisiken sind Teil der kalkulatorischen Kosten. Die Frage der rechtlichen Verteilung dieser Risiken bzw. die rechtliche Absicherung der Durchsetzung von Ansprüchen ist somit eine der Einflussgrößen bei der Wertschöpfung des Unternehmens. Bei der Verteilung der Risiken unter „Effizienzgesichtspunkten“ bieten sich u.a. folgende Fragestellungen an, um die mit der Risikoübernahme verbundenen Preisauf- bzw. -abschläge zu vermeiden und eine effiziente Verteilung der Risiken zu ermöglichen:

1. Wer kann das konkrete Risiko am besten vermeiden, d.h. wer kann das Risiko am besten beherrschen, wobei die Risikovermeidungskosten niedriger sein müssen als der Erwartungswert des Risikos?

2. Falls das Risiko versicherbar ist, wer kann das Risiko mit dem geringsten Kostenaufwand versichern?

Fazit:

Niemand wird bestreiten, dass die Absicherung von Investitionen in dem Bereich „*Forschung & Entwicklung*“ durch Patentrechte den zugrundeliegenden Erfindungen einen erheblichen Mehrwert verschafft. Zumal hierdurch der Erfindung weitere Handlungsrechte, insbesondere in Form von exklusiven Nutzungsrechten, zugeordnet werden können. Anderenfalls droht nicht nur der Verlust der Investitionen, sondern auch

der Verlust möglicher Gewinne. Eine entsprechende Wertzumessung kann man jedoch bei jeder „*Rechtsposition*“ des Unternehmens vornehmen, weshalb die Schaffung „*effizienter Rechtspositionen*“, insbesondere in Austauschverhältnissen, für die juristische Tätigkeit im Unternehmen genauso wichtig ist wie die Vermeidung ungewollter Risiken. ■

