

Deutsches Institut für Erfindungswesen

Working Paper 01/11

Aspekte des mittelständischen Patentmanagements

Von

Alexander Wurzer¹

München, Mai 2011

¹ Dr. Alexander Wurzer ist Associate Professor am Centre d'Études Internationales de la Propriété Intellectuelle an der Universität Strasbourg und Leiter des Master-Studiengangs für Intellectual Property Law and Management (MIPLM) sowie Direktor des Instituts für Intellectual Property Management der Steinbeis-Hochschule in Berlin.

Einführung

Der deutsche Mittelstand ist aktiver Patentanmelder

Patente gehören für den technologiestarken Mittelstand zu den wichtigsten Aktiva. Patente können aus innovativen Unternehmen Marktführer machen. Durch den aktiven IP-Schutz der technologischen Wettbewerbsvorteile werden Unternehmensziele umsetzbar: Unternehmensstrategie ist in vielen Fällen Patentstrategie.

Im europäischen Vergleich ist Deutschland mit Abstand der größte Patentanmelder; auch in der weltweiten Schutzrechtsübersicht können die hiesigen Innovatoren als bedeutende Kraft bestehen. Die Patentanmeldezahlen sind trotz Finanzkrise immer noch auf Rekordniveau und die mittelständischen Unternehmen sind eine aktive Anmeldergruppe. Mit seinen Patentanmeldungen lässt sich der deutsche Mittelstand seinen enormen Schatz an innovativem Know-how schützen. Damit ist die Grundlage geschaffen, durch die Nutzung der Schutzrechte den Return-on-Investment für die Entwicklungsanstrengungen zu verbessern.

Die Bedeutung von Patenten als Wirtschaftsgut nimmt zu

Konnte man vor nicht allzu langer Zeit bestenfalls in Technologiejournalen oder juristischer Spezialliteratur von Patenten lesen, so finden sich Berichte über die wirtschaftlichen Konsequenzen inzwischen auch in der Wirtschaftspresse. Parallel zur klassischen Rolle der gewerblichen Schutzrechte als „Monopolrente für Entwicklungserfolge“² steigt die Bedeutung von Patenten als Wirtschaftsgut.³ Um Patente wird laut dem Wochenmagazin „Die Zeit“ „gekämpft wie um Schürfrechte“⁴. Sogar der Sprung in die Tagespresse ist bereits vollzogen, in der über Patentstreitigkeiten, Lizenzrechte oder geschützte Technologien berichtet wird. So stand in der „Welt“ zu lesen, dass das in Martinsried bei München beheimatete Biotechnologieunternehmen Morphosys im Zuge einer Patentstreitigkeit 12% seiner Unternehmensanteile an den Wettbewerber und Patentinhaber Cambridge Antibody Technology CAT abgeben und sich für fünf Jahre zur Zahlung von einer Million Euro verpflichten musste⁵ - bei ca. 17 Mio. Euro Jahresumsatz. Auch über drohende Umsatzausfälle bei Pharmaunternehmen wegen des Auslaufens von Wirkstoffschutzrechten wird berichtet – und der Kapitalmarkt reagiert⁶. Es wird an der Bankakademie in Frankfurt das Handling von Schutzrechten im Bankenumfeld unterrichtet⁷ und die zukünftigen Ratingexperten lernen Schutzrechte zu evaluieren⁸. Hier werfen die neu-

² Hofinger, S.D., Patente müssen sich rechnen, Harvard Business Manager, 1, S.101, 1999.

³ Wurzer/Reinhardt, Handbuch der Patentbewertung, 2. Aufl., Kap. 1, Köln: 2010.

⁴ Albrechts, J., Wie der Geist zur Beute wird, Die Zeit, S. 17, 15.03.2001.

⁵ Gneuss, M., Ungeschützte Patente, Die Welt, 26.08.2003.

⁶ Kort, K., US-Pharmariesen verlieren Schwung, Handelsblatt, 76, S.14, 19.04.2002.

⁷ Wurzer, A.J., Fonrobert, B., Patente und Marken – Bedeutung im Bankenumfeld, Ausbildungsreihe Kreditrisikomanager, Bankakademie e.V., Frankfurt, 2003.

⁸ Wurzer, A.J., Bewertung gewerblicher Schutzrechte in: Certified Rating Analyst, Everling, O. [Hrsg.], München/Wien: 2008, S. 259-282.

en Eigenkapitalrichtlinien der Banken und damit die Risikoeinschätzung des einzelnen Technologieunternehmens oder eines F&E-Investments ihre Schatten voraus.

Gleichzeitig wird von Firmen, insbesondere von internationalen Technologiekonzernen berichtet, die durch die konsequente Vergabe von Lizenzen ihrer Schutzrechte Millionenerlöse erwirtschaften. So wird von IBM die Steigerung der Lizenzerlöse innerhalb der letzten zehn Jahre von 30 Mio. US\$ auf fast 1 Mrd. US\$ jährlich gemeldet⁹. Auch Großunternehmen wie Texas Instruments oder Dow Chemical gehen diesen Weg, um die kontinuierlich steigenden Entwicklungskosten für neue Produkte und Technologien über die Vermarktung der Patente schneller zu amortisieren¹⁰. Dow hat ergänzend zu diesem Vermarktungsweg durch ein straffes Patentmanagement die jährlichen Kosten für das Patentportfolio um 50 Mio. US\$ senken können¹¹.

Die mittelständischen Unternehmen in Deutschland ziehen bei dieser Aktivierung des Wirtschaftsgutes Patente nach und gehen in die Offensive¹². So werden zum Beispiel beim Automobilzulieferer BERU in Ludwigsburg durch konsequente Ausnutzung von Schutzrechtsinformationen die F&E-Zeiten deutlich verkürzt – wettbewerbsentscheidend in einer Branche mit dramatisch steigender Innovationsrate¹³. Flankierend wurde durch strategische Patentierung das Potenzial für zukünftige Lizenzerlöse geschaffen. Ein ähnliches Vorgehen trifft man bei einem mittelständischen Anlagenbauer aus Bayern: Noch vor Beginn der Vertriebsaktivitäten für eine neuartige Autoklaventechnologie ist durch vorausschauende Patentstrategie der hier besonders interessante chinesische Markt in den Patentanmeldungen berücksichtigt worden.

Patente als M&A-Währung und Finanzassets

Diese Beispiele illustrieren das neue Denken über Patente. Ehemals Teil der Rechtsabteilung und ähnlich wie „Versicherungspolicen gegen technologischen Wettbewerb“ behandelt, werden sie zusehends zu einem aktiven und wertvollen Wirtschaftsgut¹⁴. In manchen Kreisen, wie zum Beispiel bei angelsächsischen Beteiligungsunternehmen und im Geschäft mit Firmenanteilen gilt das Intellectual Capital - zu dem auch das Intellectual Property, also die Patente, Gebrauchsmuster und Markenrechte gehören - als das eigentlich werttreibende Asset im Unternehmen. So konnte es passieren, dass ein kleines spin off – Unternehmen der Stanford University in Kalifornien, die Amati Communications mit kaum 13 Mio. US\$ Jahresumsatz und ca. 30 Mio. US\$ Verlust pro Jahr, von Texas Instruments (TI) zu einem Preis von 395 Mio. US\$ gekauft wurde. Welcher Werttreiber rechtfertigt einen Faktor 30 zwischen Jahresumsatz und Kaufpreis und das bei einer Verlustsituation? Es waren die 25 Patente des Unternehmens. Amati Communications hatte über wenige Jahre hinweg ein Schutzrechtsportfolio

⁹ Rivette, K.G., Kline, D., Wie sich aus Patenten mehr herausholen lässt, Harvard Business Manager, 4, S. 28, 2000.

¹⁰ Sullivan, P.H., Profiting from Intellectual Capital, Wiley, New York, 1998.

¹¹ Rivette, K.G., Kline, D., Rembrands in the Attic, Harvard Business School Press, Boston Mass., 2000.

¹² Wurzer, A.J., Fonrobert, B., Mittelstand in der Patentoffensive: Effektiver Nutzung und Kostenreduktion, Handelsblatt News am Abend, 169, S.9, 5.06.2003.

¹³ Wurzer, A.J., Effektiver Entwickeln – BERU steigert F&E-Effizienz durch Patentinformation, Automotive Engineering Partners, 1, S.2, 2002.

¹⁴ Storn, A., Biete Idee, suche Geld – Der Handel mit Patenten wird zum großen Geschäft, Die Zeit, S. 25, 19.02.2003; Wurzer, A.J.; Grünewald, T., Chance Wissensökonomie, Performance, Ernst&Young, 2/2010, 24-33.

in der Digital Subscriber Line (xDSL)-Technologie aufgebaut, welches eine enorme Anziehungskraft auf TI ausgeübt hat. Letztlich war es für den amerikanischen Konzern die beste Möglichkeit, einen technologischen Marktvorteil für den 6 Mrd. US\$ – Weltmarkt für xDSL-Modems, einzukaufen¹⁵.

Damit stellt sich für das patentaktive mittelständische Unternehmen die Frage nach einer zielgerichteten und betriebswirtschaftlich orientierten Patentstrategie sowie einem praxisorientierten Patentmanagement. An Hochschulen wurden dazu bereits Konzepte entwickelt. So bietet zum Beispiel inzwischen das Centre d'Études International de la Propriété Intellectuelle an der Universität Strasbourg einen Master-Studiengang für Intellectual Property Law and Management (MIPLM) an¹⁶. Bei Technologiekonzernen werden diese Maßnahmen mit Erfolg zur Ertragssteigerung und Kosteneinsparung umgesetzt¹⁷. In den anschließenden Abschnitten werden die praxisrelevanten und für den Mittelstand relevanten Aspekte dargestellt¹⁸.

Patentstrategie als Wettbewerbsvorteil

Patente gelten zu Recht als strategische Waffe im Wettbewerb. In einem Wettbewerb, der vor allem über Innovationen gestaltet und vorangetrieben wird, ist es entscheidend, mit Patenten frühzeitig die wichtigsten technologischen Claims abzustecken – so der ehemalige Vorstandsvorsitzende eines der größten Technologiekonzerne der Welt, Heinrich v. Pierer von der Siemens AG¹⁹. Für Großunternehmen mit ihren Patentabteilungen lässt sich eine umfangreiche Patentstrategie und das zugehörige Patentmanagement mit großem Aufwand umsetzen. Für den Mittelstand steht vor allem der direkte, zeitnahe und betriebswirtschaftliche Nutzen im Vordergrund. Daher müssen die Strategieempfehlungen in diesem Sinne mittelstandstauglich sein. Um Patente als Werkzeug und Waffe im Wettbewerb nutzen zu können, sollte sich das Unternehmen die folgenden Fragen stellen:

- **Sind die Patente in die Produktstrategie integriert?**

Wird schon im Vorfeld von F&E, bzw. flankierend zur Produktentwicklung und zu den Marketingmaßnahmen auch an die notwendigen Patente gedacht? Zum Schutz des eigenen Produkts lassen sich ganze Zäune von Schutzrechten aufbauen, um gegen den Wettbewerber als Blockierungs- und Störungspotenzial eingesetzt zu werden. Vor allem die technologischen und regionalen Märkte der Zukunft sollten im Patentportfolio abgebildet sein. Durchschnittlich brauchen Patente in Europa vier Jahre bis zur Erteilung²⁰ und sie können bis zu 20 Jahre aktiv sein - in vielen Hochtechnologiebranchen eine kleine Ewigkeit. Auch sollten die Produkt- und Anmeldestrategien der

¹⁵ Fitzsimmons, C., Jones, T., Managing Intellectual Property, Capstone Publishing, Oxford, 2002.

¹⁶ Wurzer, A.J. [Hrsg.], IP-Manager, Köln: 2009.

¹⁷ Storn, A., Wissen meistbietend zu verkaufen, Financial Times, S. 33, 18.07.2002.

¹⁸ Koch, U., Aus der Kostenstelle Patent ein Profitcenter machen, Industrieanzeiger, S. 24, 16.09.2003.

¹⁹ Pierer, v.H., Patente – ein wichtiger Rohstoff der globalen Wissensgesellschaft, GRUR, 10, S. 819, 1999.

²⁰ Wobei eine Verkürzung auf zumindest drei Jahre angestrebt ist: KOM (2007) 165, Vertiefung des Patentsystems in Europa, Brüssel 2.04.2007, S. 14.

Wettbewerber analysiert werden.²¹ Durch geschickte Ausgestaltung der Schutzrechte können so die zukünftigen Entwicklungslinien vorweggenommen und damit blockiert oder gestört werden.

- **Ist ausreichender Patentschutz bei Markteintritt in hart umkämpften Wettbewerbssituationen vorhanden?**

Immer wieder kommt es vor, dass mittelständische Unternehmen die Wirkung von Verbotungsrechten unterschätzen. Nur durch konsequente Patentrecherche können Patentverletzungen vermieden werden²². Erst wenn klar ist, dass das Verletzungspotenzial im angestrebten Markt ausreichend gering ist, sollte agiert werden. Man sollte den finanziellen Schaden durch Patentverletzungen nicht unterschätzen. Das wohl prominenteste Beispiel ist der US-Konzern Kodak. Hier wurde Ende der 60er Jahre trotz der Kenntnis von Patenten des Erzrivalen Polaroid die verhängnisvolle Entscheidung getroffen, in das Sofortbildgeschäft einzusteigen. Immerhin hatte Polaroid mit gerade mal einem Zehntel des Umsatzes von Kodak 15% Anteil am Gesamt-US-Kameramarkt mit seinen Sofortbildprodukten. Der extreme Größenunterschied verführte Kodak dazu, im April 1976 selbst Sofortbildkameras und Filme zu vertreiben, die auf der Polaroidtechnologie basierten. Wenige Tage nach dem Verkaufsstart von Kodak zog Polaroid mit einer Patentklage nach. Insgesamt musste Kodak wegen Patentverletzung über 900 Mio. US\$ an Polaroid zahlen, eine Fabrik im Wert von 1,5 Mrd. US\$ schließen, sowie Filme und Kameras im Wert von über 500 Mio. US\$ vom Markt zurückkaufen. Alleine die Anwaltshonorare im über 14 Jahre dauernden Rechtsstreit betragen mehr als 100 Mio. US\$²³. Auch wenn diese Zahlen gigantische Ausmaße annehmen - die Anzahl der Patentverletzungsprozesse ist auch hierzulande steigend und eine Patentverletzung an einer wichtigen Produktionsanlage stellt für ein mittelständisches Unternehmen ein bestandsgefährdendes Risiko dar.

- **Sind mögliche Patentverletzer bekannt und werden sie verfolgt?**

Auch die andere Seite ist wichtig. Nur durch die konsequente Durchsetzung der eigenen Verbotungsrechte kann sich eine entsprechende Marktwirkung einstellen. Gerade mittelständische Unternehmen scheuen davor zurück, ihre Schutzrechte gegen Dritte durchzusetzen. Doch gerade dieser Schritt wird von Branchenteilnehmern besonders genau beobachtet. Erst wenn in einem Technologie- oder Marktbereich bekannt ist, dass bei Schutzrechtsverletzungen durch den Patentinhaber auch konsequent gehandelt wird, werden sich die erwünschten Wettbewerbseffekte einstellen. Neben den Informationsmöglichkeiten zur konkreten Verletzungssituation²⁴ bis hin zur Prozessfinanzierung²⁵ gibt es heute viele Dienstleistungen, die mittelständische Unternehmen bei der Durchsetzung Ihrer Schutzrechte praktisch und finanziell unterstützen.

²¹ Wurzer, A.J., Integriertes Innovations- und Patentmanagement in: Innovationsmanagement in der Investitionsgüterindustrie treffsicher voranbringen, Gleich, R.; Rauen, Hartmut; Russo, P.; Wittenstein, M. [Hrsg.], Frankfurt/M.: 2006, S. 34-54.

²² Wurzer, A.J., Wettbewerbsvorteile durch Patentinformationen, Fachinformationszentrum Karlsruhe, 2. Auflage, Karlsruhe, 2003.

²³ Rivette, K.G., Kline, D., Rembrands in the Attic, Harvard Business School Press, Boston Mass., 2000.

²⁴ Wurzer, A.J., Wettbewerbsvorteile durch Patentinformationen, a.a.O.

²⁵ Foris AG, Durchsetzung von Schutzrechtsansprüchen, Produktbeschreibung, FORIS AG, Bonn, 2003.

- **Werden Patente zur Steigerung der F&E-Effizienz genutzt?**

Gerade die immer kürzer werdenden Innovationszyklen erfordern von mittelständischen Unternehmen große Anstrengungen in der Produkt- und Verfahrensentwicklung. Hier ist es besonders wichtig, den internationalen Stand der Technik zu kennen und diese Informationen für die eigenen Lösungen zu nutzen²⁶. Die internationale Patentliteratur mit über 37 Mio. Dokumenten und einem jährlichen Zuwachs von inzwischen weltweit über 800.000 Dokumenten stellt hier eine hochwertige Informationsquelle dar²⁷. Informationen aus Patenten zeichnen sich gegenüber anderer Literatur durch umfassenden Aussagegehalt und hohe technische Präzision aus. Man kann die Information aus Schutzrechten als eine Art Anleitung zum technischen Handeln verstehen. Dabei sind ca. 90% der zur Verfügung stehenden Patentliteratur nicht geschützt²⁸. So können Doppelentwicklungen vermieden werden, die in der deutschen Wirtschaft jedes Jahr Kosten von ca. 12 Mrd. Euro verursachen²⁹.

- **Werden die Patentassets in der Unternehmensfinanzierung genutzt?**

Neben diesen direkten Wettbewerbswirkungen kommt den Patenten zunehmend auch ein Nutzen im Rahmen der Unternehmensfinanzierung zu³⁰. Als wichtigster Punkt ist die Erzielung eigener Erlöse aus der Vergabe von Lizenzen auf Schutzrechte zu nennen. Der wesentliche Aspekt ist dabei der Charakter der Lizenzvergabe. Gerade für mittelständische Unternehmen ist die wettbewerbsneutrale Lizenzvergabe von erheblicher Bedeutung. Das heißt, es wird eine vorhandene technische Lösung in neue, nicht vom Lizenzgeber selbst bearbeitete, Märkte lizenziert. Da gerade gute Schutzrechte so aufgebaut sind, dass sie nicht nur ein konkretes Produkt schützen, sondern breitere Ansprüche aufweisen, wird so das gesamte Technologiepotenzial des Unternehmens ausgeschöpft.

Letztlich lässt sich so das Jahresergebnis verbessern, insbesondere wenn gleichzeitig Kosteneinsparungen für nicht genutzte und nicht marktfähige Schutzrechte ausgenutzt werden. Gerade die technologisch breite Verwertung der Patente führt zu einem schnelleren Eintreten des gewünschten Return-on-Investment in die Entwicklungsaktivitäten³¹.

Darüber hinaus sind inzwischen auf der Basis von Schutzrechten auch alternative Finanzierungsformen, zum Beispiel auf Eigenkapitalbasis üblich. So können - die Gewinn- und Verlustrechnung belastenden F&E-Aufwendungen - sinnvoll aktiviert werden und die Unternehmensbilanz deutlich verbessern³². Gerade vor dem Hintergrund der sich verändernden Eigenkapitalrichtlinien der Ban-

²⁶ Wiesberg, M., Wer nicht patentiert, verliert, Patente: Ideenschutz und Radar für technologische Entwicklung, VDI Nachrichten, 12, S. 15, 21.03.2003.

²⁷ Deutsches Patent- und Markenamt, Jahresbericht, München, 2002.

²⁸ Patente als Informationsquelle für Innovationen, MIKUM-Bericht, BMBF, Bonn, 1996.

²⁹ a.a.O.

³⁰ Kossovsky, N., Brandege, B., Monetization Strategies Other Than Licensing, Emerging Financial Concepts in Intellectual Asset Management, les Nouvelles, 6, S. 77, 2003.

³¹ Wurzer, A.J., Das Patent als strategische Option, Refa Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering 51, S. 2, 2002.

³² Koch, U., Selbst geschaffene Patente für die Expansionsfinanzierung nutzen, VDMA Nachrichten, 09, S. 75, 2001.

ken – Stichwort Basel II – spielt diese Möglichkeit der Ausweisung von Innovationskraft in der Bilanz – Stichwort BilMoG – eine wichtige Rolle³³.

Nicht zu vernachlässigen ist auch die Bedeutung von Schutzrechten als Kreuzlizenz- und M&A-Währung. Das schon erwähnte Beispiel der Amati Communications läßt erahnen, wie hoch oft exklusiv geschützte Technologien und Marktzugänge von Investoren geschätzt werden. Der Anteil dieser sogenannten immateriellen Wirtschaftsgüter am gesamten Unternehmenswert ist inzwischen durchschnittlich auf über 50% gestiegen³⁴. Auch bei Lizenzverhandlungen mit anderen, oft wirtschaftlich potenteren Unternehmen haben sich vorhandene Schutzrechte als gutes Faustpfand erwiesen. Denn nur wer im Gegenzug eigene attraktive Patente zur Nutzung anbieten kann, ist ein Partner für sogenannte Kreuzlizenzen. Dabei wird unter der regelmäßigen Vereinbarung einer Ausgleichszahlung die gegenseitige Nutzung der jeweiligen Schutzrechtsportfolios zwischen zwei Unternehmen geregelt. Ein eleganter Weg für mittelständische Unternehmen, teure Lizenzzahlungen an Konzerne zu umgehen.

Patentstrategie in der Praxis

Aus diesen Grundfragen leitet sich eine praxisorientierte Patentstrategie für das Unternehmen ab.

(1) Schutz der zentralen technologischen Vorteile

→ *Patentmapping*

Patente bilden um Technologien eine Art Zaun bzw. ein Minenfeld. Diese Landkarten des gewerblichen Rechtsschutzes sollten gut bekannt sein; die eigenen Schutzrechte mit Bezug auf die Produkte und Verfahren und die der entsprechenden Wettbewerber. So können die zentralen technischen Vorteile auf deren Relevanz hin und die Hinterlegung im Schutzrechtsportfolio überprüft und gesteuert werden.

→ *Wettbewerbsanalyse*

Ein analoges Vorgehen zum Patentmapping für Produkte und Verfahren sollte für die wichtigsten Wettbewerber vorliegen. Dabei liegt der Fokus auf der Anmeldestrategie der Unternehmen. Die Länder- und Technologieverteilung sowie die Arten der Schutzrechte sind in diesem Zusammenhang besonders zu beachten.³⁵

³³ Oppermann, B., 100 Punkte sind die Bestnote für ein Patent – Patente bringen bares Geld, *Industrieaneiger*, 32-33, 2001; Grünewald, T.; Köllner, M.; Petersen, K.; Wurzer, A.J.; Zwirner, C., *Bilanzierung von Patenten*, Köln: 2010.

³⁴ Maul, K.-H., Menninger, J., Das ‚Intellectual Property Statement‘ – eine notwendige Ergänzung des Jahresabschlusses?, *Der Betrieb*, 11/53, S.529, 2000; Cradoza, K.; Basara, J.; Cooper, L.; Conroy, R. (2006): *The Power of Intangible Assets*, *les Nouvelles*, Vol. 41, Nr. 1, S. 3 -7; 2008: Malackowski, J.E.; Barney, J., *Patent Attribution to Equity Returns*, 2008.

³⁵ Wurzer, A.J., Schlickau, S., *Patentdaten informieren über Märkte der Zukunft*, *Konstruktion*, 04, S. 39, 2000.

→ *Kerntechnologieanalyse und Kernschutz*

Wichtig für Mittelständler ist vor allem der Schutz der Kerntechnologie. Diese geschäftsfeldübergreifenden Kompetenzen mit hoher wettbewerbsstrategischer Relevanz sind für das Unternehmen von besonderer Bedeutung. Gerade der schwierige Ersatz dieser Kompetenzen und die hohe Dauerhaftigkeit machen den Schutz durch Patente wichtig.³⁶

(2) **Schutz der Differenzierungseigenschaften**

→ *Differenzierungsschutz*

Für die Produkte im Markt sollten vor allem die besonderen Leistungsmerkmale und die Alleinstellungsmerkmale im Patentportfolio hinterlegt sein. Damit wird ein besonderer Differenzierungsprozess im Wettbewerb erreicht und die Kundenwahrnehmung für die geschützten Produkte verstärkt.³⁷

(3) **Schutz der zentralen Prozessschritte**

→ *Schutz der Prozesse, Produkte und Kompetenzen*

Das Gesamtportfolio sollte die im Unternehmen wichtigen Prozesse, Produkte und Kompetenzen abdecken und ineinander verzahnen. Gerade durch die Zusammenwirkung der verschiedenen Schutzrechte und den jeweiligen Abdeckungen der wichtigen Wertanteile im Unternehmen entsteht ein besonders hoher Wert. Damit können die Geschäftsziele der mittelständisch orientierten Patentstrategie definiert werden:

- Stärkung des eigenen Marktvorteils
- Verbesserung der Kapitalleistung
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Im vorangegangenen Abschnitt konnten die strategischen Fragen zur Ausrichtung des Patentmanagements aus Sicht des innovativen Mittelstandes beantwortet werden. Durch die Formulierung der vorangestellten Zielvorgaben, also der Wettbewerbswirkung in Richtung Marktvorteil, der Finanzwirkung in Richtung Kapitalleistung und der direkten Produktwirkung ist es möglich, die Anforderungen an das Patentmanagement zu formulieren, um die Zielvorgaben umzusetzen³⁸.

³⁶ Wurzer, A.J., Strategischer Know-how-Schutz, in: Praxishandbuch internationaler Know-how-Schutz, Wurzer, A.J.; Kaiser, L. [Hrsg.], Köln: 2010.

³⁷ Conley, J.G., Szobocsan, J.J., IP Rights and Competitive Advantage - Snow White shows the way- how IP owners can achieve sustainable competitive advantage through protected differentiation, *Managing Intellectual Property*, 6, S. 33, 2001.

³⁸ Davis, P., Weitz, D., Leveraging Your Portfolio, *Intellectual Property*, www.ipmag.com, 8.12.1999.

Anforderungen an das Patentmanagement

Die wesentlichen Anforderungen eines praxisorientierten Patentmanagements liegen in drei Bereichen³⁹:

Der erste Bereich ist die Information. Es müssen ausreichende Informationen über die Chancen (zum Beispiel bei Marktwirkung, Lizenzpotenzialen, Wettbewerbsblockierung) und Risiken (Verletzung, Nichtigkeit, mangelnde regionale Abdeckung, etc.) sowohl aus Sicht der Patentabteilung und aus Sicht der Geschäftsleitung intern als auch für externe Dritte (zum Beispiel für Finanzpartner und Investoren) vorhanden sein. Nur so können die notwendigen Geschäftsentscheidungen nachhaltig getroffen werden⁴⁰. Dazu gehört auch das Controlling der Kosten des Patentwesens im Unternehmen und die Ableitung von Nutzengrößen wie zum Beispiel einer Wertsteigerung des Patentportfolios.

Der zweite Bereich ist die mittel- und langfristige Planung und Ausrichtung. Das Patentmanagement muss in der strategischen Planung der Produkt-, Markt- und Technologieentwicklung verankert werden. Es ist also die vorausschauende Patentierung gefragt, um im Wettbewerb dauerhaft Vorteile zu erzielen. Gerade die Entwicklung der Wettbewerber und der Partner sollte anhand von Patentdaten verfolgt werden, um zur richtigen Zeit selbst aktiv werden zu können. Darüber hinaus wird das Ziel des Patentmanagements die Entwicklung hin zu einem eigenen Geschäftsbereich sein: Weg von der Verwaltung der Verbotungsrechte, hin zum aktiven Geschäftspartner für die Nutzung von Rechten und Erzielung von Lizenzerlösen aus dem technologischen, unternehmenseigenen Know-how. Dabei ist ein strenges Kostencontrolling notwendig, um den Nutzen der Patente für das Unternehmen zu steigern⁴¹.

Der dritte Bereich ist die Verankerung in das Unternehmen. Denn das Patentmanagement ist nicht allein in der Patentabteilung beheimatet. Aus dem Schutzrechtsportfolio einen aktiven Ressourcenschatz für das Unternehmen zu machen, ist mit die Aufgabe der Geschäftsleitung. Dazu sollte regelmäßig ein Patentkreis aus den Bereichen F&E, Patentabteilung, Marketing/Vertrieb, Geschäftsleitung und dem externen Patentanwalt zur Entscheidung der wichtigsten Aufgaben zusammen kommen. Insbesondere sollte in diesem Kreis auch das Reporting zur Ertragskontrolle des Patentmanagements stattfinden.

Die Anforderungen an das Patentmanagement hier nochmals als Übersicht:

- Reporting und Controlling
 - Kosten / Nutzen
 - Chancen / Risiken
 - Intern / Extern

³⁹ Grindley, P.C., Teece, D.J., Managing Intellectual Capital, California Management Review, 39, 2, S. 8, 1997.

⁴⁰ Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte, Der Betrieb, 19/54, S. 989.

⁴¹ Asche, S., Patente sind sexy - Schutzrechte als strategische Wettbewerbsinstrument, VDI Nachrichten, 14.06.2002.

- Strategische Verankerung
 - Produkte, Märkte, Technologien
 - Wettbewerber und Partner
 - Geschäftsentwicklung und F&E
- Verankerung im der Unternehmensführung
 - Implementierung in die Geschäftsleitung
 - Führung durch Patent-Komitee mit Reporting
 - Ertragskontrolle

Ansätze zum betriebswirtschaftlichen Patentmanagement:

Mit dem Beispiel eines Drei-Phasen-Modells für die monetäre Aktivierung eines Patentportfolios lassen sich die betriebswirtschaftlichen Potenziale des Patentportfolios heben und damit die formulierten Ziele des Patentmanagements in die Praxis umsetzen. Der erste Schritt der Umsetzung erfolgt im Rahmen einer Potenzialanalyse, also der Aufstellung der wirtschaftlichen Situation des Patentportfolios zur Ableitung von Maßnahmen zur Profitabilisierung. Dabei werden die möglichen Einsparungen den Verwertungserlösen gegenübergestellt. In der zweiten Phase werden die Einsparungen konsequent realisiert. Damit werden die Möglichkeiten der dritten Phase, also der Erlöserzielung durch wettbewerbsneutrale Vergabe von Lizenzen gesteigert. Durch diese Phasen werden die Ziele der Kostensenkung und der Nutzensteigerung, durch das Patentmanagement umgesetzt.

Potenzialanalyse der Einsparungen und Verwertungserlöse

Um den aktuellen Stand des Patentportfolios zu bewerten, ist es notwendig, sowohl die Unternehmensausrichtung als auch das Unternehmensumfeld zu analysieren. Dazu wird eine Portfolioanalyse nach Technologiebereichen, zukünftiger Entwicklung und Kernkompetenzabdeckung durchgeführt. Das heißt, es wird der technologische Inhalt des aktuellen Schutzrechtsportfolios mit den Kernkompetenzen des Unternehmens abgeglichen und die erwartete Entwicklung betrachtet. Die Abdeckung der einzelnen Geschäftsfelder mit dem Patentportfolio gibt einen ergänzenden Überblick über die Relevanz der Anmeldungen für die Markt- und Umsatzentwicklung. Damit lassen sich Aussagen über die notwendige Portfoliopflege machen. Ergänzend werden das technologische Marktumfeld und die wichtigsten Wettbewerber untersucht. Damit entsteht zunächst eine Portfoliodarstellung des Schutzrechtsbestandes.⁴²

Für die einzelnen Portfolioanteile werden anschließend die Einsparungs- und Verwertungspotenziale analysiert. Dies geschieht anhand von Kriterien wie dem Anteil der Patente am Schutz der Kernkom-

⁴² Wurzer, A. J.; Reinhardt, F.: Patent Portfolio Management - Value and Quality Based Patent Portfolio Management; les Nouvelles; Volume XLI No. 4, p. 266-273, 2006; Wurzer, A. J.; Hundertmark, S.; Reinhardt, D.: Portfoliosteuerung im strategischem Patentmanagement; Mitteilungen der deutschen Patentanwälte; S. 105-110; 4/2007.

petenz, der Anteil an der Unternehmensstrategie (Technologie, Produkte, Märkte, Regionen), dem sich aus den Schutzrechten ergebenden Wettbewerbsvorteil und der erwarteten Marktattraktivität. So lassen sich Einsparungs- und Erlöspotenziale für die einzelnen Portfolioanteile und Geschäftsbereiche berechnen. Diese Analyse kann als Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen dienen. Plakativ wird das Gesamtergebnis zu einer „Roadmap to Profit“ für das Patentportfolio.

Realisierung von Einsparungen

Die in der Potenzialanalyse entwickelten Empfehlungen für die Portfolioentwicklung müssen zur betriebswirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens umgesetzt werden. Dazu werden einzelne Bereiche des Patentportfolios einer detaillierten Relevanzanalyse unterzogen. Das heißt, den Schutzrechten werden die jeweiligen Produkte und Technologien zugeordnet und ihre Bedeutung für das Unternehmen bewertet. Wichtig dabei ist: Das Aufgeben von Schutzrechten ist endgültig – vermeintliche Wettbewerbsvorteile der aufgegebenen Monopolrechte können nicht zurückgeholt werden!

Das besondere Augenmerk liegt auf den technologisch und wirtschaftlich nicht genutzten Schutzrechten⁴³. Durch die Aufgabe nicht genutzter und nicht marktfähiger, also nicht lizenzierbarer Schutzrechte ist häufig ein Sparpotenzial von ca. 30 Prozent der jährlichen Aufrechterhaltungskosten möglich.

Realisierung von Erlösen durch wettbewerbsneutrale Vergabe von Lizenzen

Die Verwertung von Patenten wird oftmals nur zögerlich in Angriff genommen. In vielen Unternehmen herrscht die Meinung vor, das eigene Patentportfolio sei nicht zur Verwertung geeignet. Außerdem sorgen sich viele Firmen um den Verkauf von Patenten, weil diese zunächst den Grundstein für eigene Produkte und Märkte schaffen sollten. Dabei wird aus den Augen verloren, dass gute Schutzrechte technologieorientiert sind und dadurch das Potenzial bieten, auch in anderen Branchen und Märkten wettbewerbsneutral eingesetzt zu werden⁴⁴.

Zur konkreten Verwertung werden häufig sogenannte Verwertungsportfolios gebildet. Diese bestehen neben solchen Schutzrechten, die veräußert werden sollen, auch noch aus ergänzenden Faktoren wie Lizenzoptionen, etwa auf Fertigungsschutzrechte die im Unternehmen verbleiben sollen und Know-how-Optionen, um den zukünftigen Nehmer der Lizenz auch in die Lage zu versetzen, die angebotene Technologie konkret umzusetzen. Gerade diese wertsteigernden Faktoren machen ein attraktives Verwertungspaket aus, denn: Der Lizenznehmer wird nur einen technologischen oder wirtschaftlichen Vorteil kaufen – wie jeder andere Marktteilnehmer auch.

Durch die gezielte Identifikation von Lizenzpartnern und der anschließenden Kontaktierung durch Exposés wird das eigentliche Bieterverfahren vertraulich vorbereitet. Verkauf und Lizenzvergabe müssen, wie schon beschrieben, unter konsequentem Schutz der Kernpatente ausschließlich wette-

⁴³ Wurzer, A.J., Patentbewertung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, VDMA-Nachrichten, 11/01, S. 72, 2002.

⁴⁴ Wurzer, A.J., Patente: Ungehobene Schätze im Mittelstand, BDI Mittelstandsinformationen, 05-06, S.14, 2003.

werbsneutral stattfinden. Die Erlöse aus der Verwertung stellen dann für das Unternehmen eine zusätzliche, bedeutende Einnahmequelle dar.

Langfristige Steuerung

Neben der einmaligen Aktivierung und Umsetzung eines Prozesses zur Profitabilisierung des Patentportfolios ist es für die dauerhafte Wettbewerbssteigerung der unternehmenseigenen Innovationsleistung notwendig, in eine langfristige Steuerungssituation durch das Patentmanagement zu gelangen. Das heißt beispielsweise, die Unternehmen nutzen dauerhaft nur kompetenzabdeckende Schutzrechte selbst und verkaufen aktiv nicht notwendige Randschutzrechte zudem lizensieren sie die Unternehmenstechnologie wettbewerbsneutral.

Zusammenfassung

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass ein straffes betriebswirtschaftliches Patentmanagement einen hohen wirtschaftlichen Nutzen darstellt. Bei Unternehmen mit eigener Patentabteilung wird die Einführung in der Regel in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit der Patentabteilung und Geschäftsleitung realisiert. Unternehmen ohne eigene Patentabteilung jedoch senken die laufenden Kosten am deutlichsten. Dadurch kann sich der Leiter der Entwicklungsabteilung wieder seinen eigentlichen Aufgaben, der Schaffung und Umsetzung von Innovationen, zuwenden.