

## Patente

# Unternehmenserfolg durch Patentmanagement

Zahlreiche Studien belegen den positiven Einfluss eines Patentschutzes auf den Unternehmenserfolg. Dabei hat sich gezeigt, dass der Patentschutz und damit das Patentmanagement eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat, wobei vor allem die Qualität der Patente und Patentportfolien entscheidend für den Erfolg ist.

*Dr. Martin A. Bader*

Innovative Unternehmen setzen gewerbliche Schutzrechte, wie beispielsweise Patente, dazu ein, temporäre Monopolgewinne zu erzielen. Durch Patente werden somit Anreize für Erfindungen und technischen Fortschritt geschaffen, welche Wachstum und Wohlstand einer Volkswirtschaft erhöhen. In der nachstehenden Abbildung ist die generelle Wirkung eines durch zielgerichtetes Patentmanagement geschaffenen Patentportfolios auf den Unternehmenserfolg dargestellt. Ziel des Patentmanagements ist es dabei, als Beitrag zum Unternehmenserfolg neben der reinen Anzahl an Patenten auch deren Qualität und Wirksamkeit zu optimieren sowie eine möglichst starke Patentposition zu erreichen.

Es gibt breit gefächerte Möglichkeiten, mittels Patentmanagement den Unternehmenserfolg zu beeinflussen. Folgende Wirkungen lassen sich mit Patenten für Unternehmen erzielen:

## ■ Markteinnahmen der Erfindung

**sichern:** Patentanmeldungen werden in der Praxis häufig von Erfindungen abgeleitet, die aus der eigenen Entwicklung als «Nebenprodukt» anfallen. Der angestrebte juristische Schutz durch Patente konzentriert sich dadurch häufig primär auf die Sicherung der Markteinnahmen: Die eigenen Produkte werden gegen Nachahmung geschützt, wie beispielsweise bei Aventis, deren Patente häufig in mehr als hundert Ländern Geltung haben. Generell sind Unternehmen dabei bestrebt, für Erfindungen einen möglichst breiten Schutzzumfang zu erzielen, um somit Umgehungs-lösungen seitens der Wettbewerber zu erschweren.

## ■ Zugangshandelsware zu Technologien

**gieren:** Ein Unternehmen kann sich auch Zugang zu Technologiepatent-pools schaffen, indem es Patente besitzt, die dafür relevant sind. Dies

spielt bei Kreuzlizenzverhandlungen und bei technischen Standardisierungsverfahren eine immer grössere Rolle. Siemens nutzte in den späten 1980er-Jahren geschickt das eigene Patentportfolio, um relativ spät noch auf den bereits festgelegten und durch zahlreiche Patente geschützten GSM-Standard aufzuspringen.

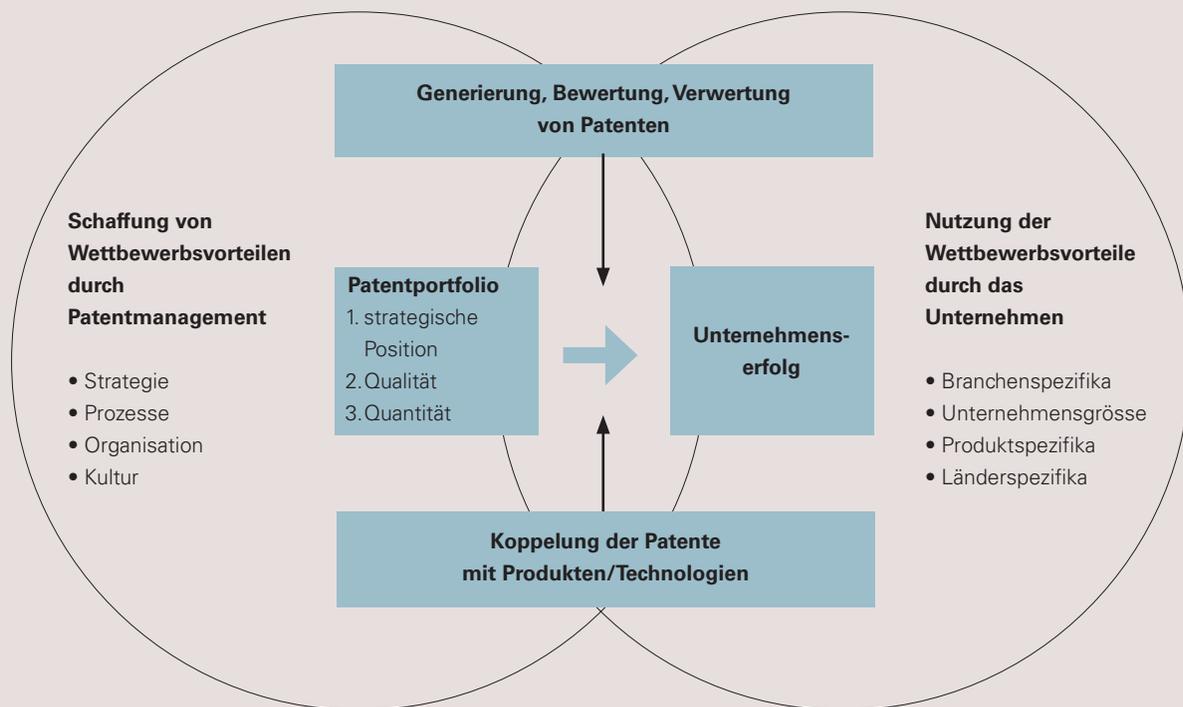
## ■ Komparative Wettbewerbsvorteile erzielen durch Blockieren der Wettbewerbstechnologie:

Volkswirtschaftlich durchaus fragwürdig, aus Unternehmensperspektive jedoch unter Umständen sinnvoll, sind Schutzrechte mit reiner Blockadeabsicht. Das Rheintaler Unternehmen Leica Geosystems ist auf dem Gebiet der Geomatik in etwa 25 Technologiefeldern erfinderisch tätig. Das internationale Wettbewerbsumfeld ist ebenfalls in ähnlicher Breite tätig. Leica Geosystems muss deshalb immer sorgfältiger beobachten und analysie-

Zahlreiche Studien belegen ► den positiven Einfluss eines Patentschutzes auf den Unternehmenserfolg.



## Einfluss des Patentportfolios auf den Unternehmenserfolg



ren, damit eigene Produkte nicht durch Schutzrechte von Wettbewerbern mit vielleicht nur sehr kleinem Marktanteil blockiert und die eigenen Weiterentwicklungen behindert werden könnten.

### ■ Direkte Einnahmen durch externe Technologiekommerzialisierung:

In diesem Zusammenhang zeigen eigene Untersuchungen auf, dass die Stossrichtung von juristischen Schutzstrategien neben dem Schutz des geistigen Eigentums vor Nachahmung auch auf die Generierung von Lizezeinnahmen durch externe Vermarktung gerichtet ist. Heute werden Schutzrechte bereits von jedem zweiten Unternehmen extern vermarktet. Vorreiter IBM erzielt jährlich mehr als eine Milliarde US-Dollar Lizezeinnahmen.

### ■ Imagegewinn und Marketing der Innovativität:

Patente werden häufig auch für Marketingzwecke eingesetzt. In der Maschinenbauindustrie beispielsweise werden Patente auch

eingesetzt, um die Innovativität von Produkten oder des Unternehmens herauszustreichen. Der Textilfaserhersteller Gore betreibt eine konsequente Marken- und Patentpolitik, um Kunden zu binden.

## Generierung bis Verwertung

Die Generierung, Bewertung und kommerzielle Verwertung von Patenten sind Bestandteil des strategischen Technologie- und Innovationsmanagements. Generierung, Bewertung und Verwertung erfolgen dabei im Spannungsfeld zwischen dem internen, bestehenden unternehmenseigenen Patentportfolio und externen Patentportfolios anderer Unternehmen.

**Generierung:** Die Generierung eines unternehmenseigenen Patentportfolios kann intern durch eigene Patentanmeldungen stattfinden. Darüber hinaus kann ein Unternehmen durch Kauf oder Einlizenzierung auch an externe Schutzrechte beziehungsweise die entsprechenden

Rechte gelangen. Ein besonderer Fall sind Joint Ventures und Kooperationen, in denen interne und externe Generierung ineinander übergehen.

**Bewertung:** Ein wesentlicher Bestandteil des Patentmanagements ist die Bewertung von Patenten und Patentportfolios. Bereits in der Generierungsphase liefert eine Bewertung die Grundlage für erforderliche Entscheidungsfindungen. Sei es bei der Frage, ob eine Erfindung zum Patent angemeldet werden soll oder ob für ein bestehendes Patent weiterhin die Jahresgebühren entrichtet werden sollen oder sei es bei der Preisfindung für die Lizenz an einem externen Patentportfolio.

**Verwertung:** Die Verwertung des unternehmenseigenen Patentportfolios kann sowohl intern erfolgen, indem das Primärgeschäft des Unternehmens, das heisst Produkte, Technologien und Prozesse, direkt unterstützt wird. Darüber hinaus zielt eine externe Verwertung vielmehr auf ein separates Geschäftsmodell ab, indem eine zusätzliche finan-

Quelle: Gassmann und Bader (2007)

Die Patentstrategie muss auf die strategischen Stossrichtungen und bestehenden Kernkompetenzen des Unternehmens ausgerichtet sein.



zielle Wertschöpfung erfolgt. Hierzu zählen der Verkauf und das Auslizenzieren von Patenten.

### Wettbewerbsvorteile schaffen

Durch das Patentmanagement sollen über die Optimierung des Patentportfolios Wettbewerbsvorteile geschaffen werden. Die Art und Weise, wie Unternehmen das Patentmanagement systematisieren und umsetzen können, lässt sich mittels der folgenden vier Kategorien Strategie, Prozesse, Struktur und Kultur analysieren:

**Strategie:** Setzen das Management und die Mitarbeiter eines Unternehmens Intellectual Property (IP) als Schutz oder für den Zugang zu neuen Geschäftsfeldern ein? Werden faktische Schutzrechtsstrategien systematisch verbunden mit Patent- und Markenschutz? Werden unter Kosten-Nutzen-Überlegungen alternative Wege der Sicherung der Handlungsfreiheit überprüft? Werden Patente aktiv extern kommerzialisiert? Ist die Intellectual-Property-Strategie eng verzahnt mit der Geschäfts- und Innovationsstrategie?

**Prozesse:** Stützt sich ein Unternehmen nur auf wenige Solitäre oder ist es in der Lage, sein volles Netzwerk für das Management von Intellectual Property einzusetzen? Findet ein systematisches Ideen- und Wissensmanagement statt, welches mit dem Patentmanagement gekoppelt ist? Gibt es klare Meilensteine für das Abfassen von Erfindungsmeldungen? Findet eine systematische Abstimmung der Erfinder und Ingenieure mit den Patentanwälten statt? Welche weiteren Schnittstellen existieren, zum Beispiel zur Marketingabteilung, und werden diese gepflegt?

**Struktur:** Wird die Verfahrensführung der Patentanmeldungen über eine eigene Patentabteilung durchgeführt oder an externe Patentanwälte ausgelagert? Wo ist die Patentabteilung organisatorisch angegliedert? Ist die Organisation des Patentwesens eher top-down oder eher bottom-up strukturiert? Hat die breite Organisation Zugang zu den für sie rele-

vanten Informationen betreffend Intellectual Property? Wird das kreative Potenzial im Unternehmen genutzt?

**Kultur:** Wie wird mit Routinevorgängen, wie mit Veränderungsvorgängen umgegangen? Wie hoch ist die Bereitschaft, Wissen frühzeitig zu teilen und strategische Patente anzumelden? Wie sind die Interaktionen zwischen Erfindern und Patentabteilung? Wie hoch ist die Wertschätzung von geistigem Eigentum im Unternehmen?

### Wettbewerbsvorteile nutzen

Die Realisierung und Nutzung von Wettbewerbsvorteilen unterliegt zahlreichen, für die jeweiligen Unternehmen spezifischen Randbedingungen. In diesem Zusammenhang sind die folgenden Ausprägungen des Patentmanagements zu berücksichtigen:

**Branchenspezifika:** In welcher Branche agiert das Unternehmen? Wie hoch ist die Veränderungsgeschwindigkeit in der Industrie? Ist eine temporäre Monopolisierung durch Schutzrechte realisierbar oder liegt ein hoher Standardisierungsgrad vor? Wie hoch ist der Reifegrad der Branche? Welche Eintrittsbarrieren existieren in dieser Branche? Wie sieht die Wettbewerbsstruktur der Branche aus (Duopol, Oligopol, Polypol) und welche Macht- und Marktanteilsverhältnisse liegen vor?

**Unternehmensgröße:** Ist das Unternehmen ein globaler Konzern oder ein kleines oder mittelständisches Unternehmen mit starker Nischenfokussierung? Über welche Ressourcen kann innerhalb des Unternehmens verfügt werden? Welcher Komplexitätsgrad liegt vor? Kann ein Patent im Streitfall auch verteidigt werden, wenn die Rechtskosten, wie in den USA, selbst getragen werden müssen?

**Produktspezifika:** Die Art der betroffenen Produkte spielt eine wichtige Rolle, insbesondere in welchen Wertschöpfungsstufen das Unternehmen aktiv ist. Ist das Produkt stark diversifizierbar? Welche technologischen Alter-

nativen existieren? Wie hoch ist die Aktualitätsattraktivität des Produkts (Mode, Trendprodukte)?

**Technologiereife:** In Abhängigkeit der Reife einer Technologie, eines Produkts oder einer Dienstleistung sind die sogenannten First-Mover- oder Second-Mover-Vorteile ausschlaggebend und ein Aufspringen auf bereits emergierende Trends noch möglich. Wie viele Basistechnologien sind bereits durch Wettbewerber geschützt? Besitzt das Unternehmen technologische Kernkompetenzen im potenziellen Bereich?

**Länderspezifika:** Der Aktionsradius, in dem das Unternehmen und seine Wettbewerber agieren oder zu agieren beabsichtigen, ist entscheidend für die erforderlichen vorbeugenden und relevanten Massnahmen, die ergriffen werden müssen. Gibt es einen Markt, ist dieser eventuell ein Schlüsselmarkt? Haben die Wettbewerber Produktionskapazitäten im Land? Wie ausgeprägt ist die Durchsetzung des Patentrechts, zum Beispiel in China?

### Kopplung mit Produkten

Ohne die Kopplung der generierten Patente mit den realen Produkten, Technologien und Dienstleistungen, die direkte Wertschöpfung für ein Unternehmen erzielen, ist das beste Patentportfolio ein zahnloser Tiger. Mit anderen Worten: Die durch Patentmanagement geschaffenen Wettbewerbsvorteile müssen durch das Unternehmen auch genutzt werden. Dies ist letztlich nur möglich, wenn die Patentstrategie auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist und diese aktiv unterstützt. Ein Portfolio von Zufallstreffern mag im Einzelfall erfolgreich sein; in der Regel ist dies jedoch ein kostenintensives und wenig effektives Vorhaben. Die Patentstrategie muss daher auf die strategischen Stossrichtungen und bestehenden Kernkompetenzen des Unternehmens ausgerichtet sein, um einen optimalen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu bewirken. 

### Literatur

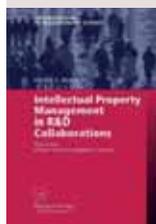
Die Autoren richten sich mit ihrem Fachbuch an Führungskräfte in den Bereichen Innovation, F&E und Patentmanagement. Mit ihrer zweiten, aktualisierten Auflage bieten sie Praktikern anwendungsorientierte Impulse zu Einfluss und Auswirkung des Patentmanagements. Insbesondere betrachten sie innovative Unternehmen, die in einem schnellen und wettbewerbsorientierten Umfeld arbeiten. Ziel der Autoren ist es, einen Überblick über gängige Konzepte und Bausteine des Patentmanagements zu geben. Diese vertiefen sie anhand zahlreicher Fallstudien erfolgreicher Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Das Buch basiert auf einer Analyse von zirka 70 technologieintensiven Unternehmen aus West- und Osteuropa, den USA sowie Japan, China und Taiwan in den Jahren 2003 bis 2006.



Oliver Gassmann  
Martin A. Bader

«Patentmanagement» Innovationen erfolgreich nutzen und schützen  
Springer Verlag 2007,  
2. aktualisierte Auflage  
370 Seiten, gebunden  
ISBN: 978-3-540-68972-0  
CHF 99.–

Das Buch «Intellectual Property Management in R&D Collaborations – The Case of the Service Industry Sector» beleuchtet den Schutz von Dienstleistungsinnovationen in Forschungs- und Entwicklungs Kooperationen und zeigt Strategien auf für den Schutz und das Management von Erfindungen und Patenten. Das Buch basiert auf einer detaillierten Fallstudien-Analyse der vier Dienstleistungsunternehmen IBM, SAP, Swisscom und SwissRe. Mit Mustervertragssatz. In Englisch.



Martin A. Bader

«Intellectual Property Management» The Case of the Service Industry Sector  
Physica-Verlag 2006  
282 Seiten, broschiert  
ISBN: 3-7908-1702-3  
CHF 106.–

### Fachkongress

Am 12./13. Februar 2008 findet in München die 10. Jahrestagung für zukunftsorientiertes Patentmanagement mit begleitender Fachausstellung statt. Veranstalter ist Management Circle, Kooperationspartner die Fraunhofer Technologie-Entwicklungsgruppe (TEG). Zukunftsweisende Plenumsvorträge mit Referenten aus Industrie und Wirtschaft zeigen Möglichkeiten, wie sich Patentmanagement effizient, zielorientiert und abteilungs- und unternehmensübergreifend gestalten lässt. Ergänzt werden die Referate durch Fachforen mit Praxisbeispielen.  
[www.patente2008.de](http://www.patente2008.de)

### Porträt

Dr. Martin A. Bader ist europäischer und Schweizer Patentanwalt sowie geschäftsführender Partner der BGW AG, einem Spin-off des Institut für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen mit Standorten in St. Gallen und Wien, das auf Innovation und Intellectual Property spezialisiert ist. Zuvor leitete er als Vice President und Chief Intellectual Property Counsel die Hauptabteilung Intellectual Capital bei Infineon Technologies, München. Martin Bader ist stellvertretendes Mitglied des Rates der beim Europäischen Patentamt zugelassenen Vertreter sowie Mitglied beim Verband der freiberuflichen schweizerischen Patentanwälte und der Licensing Executives Society. Er ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und der Hochschule Liechtenstein sowie Autor zahlreicher Fachpublikationen im Bereich Intellectual Property Management.

### Kontakt

**Dr. Martin A. Bader**  
Patentanwalt, Geschäftsführender Partner



BGW AG  
Management Advisory Group  
Thurgauerstrasse 4  
CH-9400 Rorschach  
Tel. +41 (0)71 840 0831  
[martin.bader@bgw-sg.com](mailto:martin.bader@bgw-sg.com)  
[www.bgw-sg.com](http://www.bgw-sg.com)