

Hermann Mohnkopf
Ulrich Moser *Hrsg.*

Wissensmanagement für Schutzrechte und ihre Bewertung

Wissen entlang der Wertschöpfungskette
praktisch nutzbar machen

VDI

 Springer Vieweg

Wissensmanagement für Schutzrechte und ihre Bewertung

Hermann Mohnkopf • Ulrich Moser
(Hrsg.)

Wissensmanagement für Schutzrechte und ihre Bewertung

Wissen entlang der Wertschöpfungskette
praktisch nutzbar machen

Herausgeber
Hermann Mohnkopf
Ingenieur- und Patentbüro IP
Rangsdorf
Deutschland

Ulrich Moser
Wirtschaft-Logistik-Verkehr
Fachhochschule Erfurt
Erfurt
Deutschland

Für Galina

ISBN 978-3-642-41962-1
DOI 10.1007/978-3-642-41963-8

ISBN 978-3-642-41963-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vieweg.de

Geleitwort

Viele Unternehmen nutzen in immer stärkerem Ausmaß ihre gewerblichen Schutzrechte, insbesondere Patente, zum Erwerb einer günstigen Stellung im weltweiten Wettbewerb, zur Sicherung ihrer Marktposition und, nicht zuletzt, als „Zahlungsmittel“ im immer wichtiger werdenden internationalen Lizenzverkehr, der stärker und stärker von Kreuz-Lizenzierungen geprägt wird. Stichworte, in diesem Zusammenhang, sind oft dem Kriegsvokabular entnommen. Wenn man sich insbesondere die patentrechtlichen Auseinandersetzungen im Telekommunikationssektor anschaut, wo von Wettbewerbern aus aller Herren Länder, sozusagen, weniger um die Verkaufszahlen der Produkte der Gegenwart, als vielmehr um die Definition der Zukunftsprodukte gerungen wird, findet man insoweit ein „leuchtendes Beispiel“. Auf der anderen Seite, sieht man von den „globalen Patentkriegen“ auf dem Telekommunikationssektor ab, ist hier, um die Bedeutung gewerblicher Schutzrechte im heutigen Ringen um Marktanteile besser zu verstehen, natürlich auch auf das allgemeine Bestreben zu verweisen, medizinische Erzeugnisse, insbesondere Pharmazeutika, nicht nur zu schaffen, sondern auch allen Bedürftigen auf dieser Welt zu örtlich erschwinglichen Preisen verfügbar zu machen. Oft wird übersehen, dass am Anfang der Wertschöpfungskette, die mit einem zündenden Gedanken im Labor, häufiger aber mit einer langjährigen Entwicklungsarbeit an der Werkbank beginnt und in der kommerziellen Verwendung gewerblicher Schutzrechte, von Patenten zur Sicherung der Marktstellung, der Freiheit des Handelns und insbesondere auch dem Austausch von Innovationen durch Lizenzierung, insbesondere Kreuzlizenzierung, ihren Fortgang findet, die Schaffung eines Management-Systems steht, welches die Erfindung auf ihrem Weg vom ungeschützten Gedanken zur Patentanmeldung, alsdann zum Patent, und schließlich zur Verwertung derartiger Patente begleitet. Das vorliegende Werk „Wissensmanagement“, von ausgewiesenen Kapazitäten auf dem Gebiet des Managements geistigen Eigentums und der Bewertung entsprechender gewerblicher Schutzrechte, vom Produktentstehungsprozess entlang einer betrieblichen Wertschöpfungskette bis hin zur Kundenbetreuung, geschrieben, spannt den weiten Bogen von der Erfindung zum „vermarktungsfähigen“ Produkt. Letzteres nicht z.B. als einzelnes „Patent“ verstanden, sondern als Konstrukt, in der das Patent, verbunden mit anderen Patenten sowohl desselben Unternehmens als auch Dritten, die Rolle eines tragenden Knotenpunktes spielt. Insbesondere dem Praktiker, der vor

der häufig schwierigen Aufgabe steht, einerseits im eigenen Unternehmen das erforderliche Verständnis für die mit dem Aufbau eines Wissensmanagements notwendigerweise verbundenen Kosten zu wecken als auch dieses System dann vom Entstehen der Erfindung bis zu deren Kommerzialisierung zu handhaben, gibt das Buch einen ausgezeichneten Ratgeber an die Hand, wie in praktischer Anwendung Management-Systeme für geistiges Eigentum, insbesondere gewerbliche Schutzrechte, mit einem besonderen Schwerpunkt auf „Patenten“, geschaffen und genutzt werden können. Die Lektüre wird gerade solchen Praktikern, aber auch anderen, mehr dem „theoretischen Bereich“ des Managements gewerblicher Schutzrechte zugewandten Fachleuten, durch den Autor dieses Geleitwortes von Herzen empfohlen.

München 2014

Prof. Dr. Heinz Goddar

Vorwort

Vor mehr als 20 Jahren wurde beim Übergang von der Industrie- auf die Wissensgesellschaft darüber diskutiert, dass Wissensmanagement für alle Unternehmen zu einem zentralen Erfolgsfaktor werden wird. Bereits damals war klar, dass Wissensmanagement alle Ebenen des Unternehmens durchziehen muss. Dennoch ist heute festzustellen, dass Wissensmanagement in vielen Unternehmen aus Insellösungen besteht und auf die Erfassung automatisierbaren Wissens beschränkt, d.h. bei Weitem im Unternehmen nicht so verankert ist, dass von einem ganzheitlichen Wissensmanagement gesprochen werden kann. Die sich schon länger abzeichnende Aufgabe, exponentiell steigendes Wissen, das als Gesamtheit aller organisierten Informationen und ihrer wechselseitigen Zusammenhänge zu verstehen ist, für Systeme zu jeder Zeit an jedem Ort zur Verfügung zu halten, besteht somit unverändert fort.

Im Unternehmen werden täglich in vielfältiger Weise, insbesondere im Produktentstehungsprozess entlang der Wertschöpfungskette, Erfahrungen, Erkenntnisse und Lösungen geschaffen. Das so generierte Wissen ist frühzeitig zu erfassen, aufzubereiten, zu strukturieren sowie schnell, übersichtlich und nachvollziehbar in ein definiertes Wissenstool einzubetten und dadurch zukünftigen Problemlösungserfordernissen zuzuführen. Diese Aufgabe zielt nicht nur auf die Archivierung der sachlichen, also inhaltlichen Dimension ab, vielmehr ist eine verlustfreie Übergabe und Übernahme des Wissens aus allen Generationen, insbesondere von ausscheidenden erfahrenen Mitarbeitern, zu gewährleisten.

Damit wird schließlich auch ersichtlich, dass die Informationstechnologie ein zentrales Element des Wissensmanagement darstellt: Informationserfassung, Informationsverarbeitung und Informationsbereitstellung erlauben Individuen mehr Wissen zu generieren und sie ermöglichen anderen Individuen, dieses Wissen zielorientiert zu nutzen.

Im vorliegenden Buch wird das Wissensmanagement grundsätzlich nicht ganzheitlich, sondern fokussiert auf den Bereich des gewerblichen Rechtsschutzes dargestellt.

Das erste Kapitel geht auf das Wissensmanagement im allgemeinen, das Ideenmanagement von der Ideengenerierung und der Ideensicherung, eine Beispielrechnung einer Arbeitnehmererfindervergütung, das Lizenzwesen und Elemente des Technologietransfers aus der Unternehmenspraxis ein.

Kapitel zwei widmet sich der Frage, welche konkreten Schritte erforderlich sind, um von einer schutzrechtsfähigen Erfindung zu einem erteilten Patent zu gelangen. Ganz konkret wird darauf eingegangen, welche Vorarbeiten der Anmelder, der Erfinder und der Patentanwalt leisten müssen, um das weitere Verfahren zur Patenterteilung erfolgreich zu gestalten.

Kapitel drei beinhaltet die wesentlichen Elemente eines Vertrages zum Geistigen Eigentum und klärt wie wesentliche Vertragsbestimmungen, deren Inhalte, Eigenarten und Wirkungen zueinander stehen. Auch dem Nichtjuristen wird eine Vorstellung davon vermittelt, welche Bedingungen ein wirtschaftlich interessengerechter Vertrag aufweisen muss.

Kapitel vier behandelt das Innovations- und Wissensmanagement aus Sicht der Unternehmenswertsteigerung und zeigt damit eine wesentliche Dimension der Einbindung des auf den Bereich des gewerblichen Rechtsschutzes gerichteten Wissensmanagement in ein ganzheitlich verstandenes Wissensmanagement auf.

Das Buch soll Führungskräften, IP-Managern und Ingenieuren, insbesondere in mittelständischen Unternehmen sowie Hochschullehrern und Studierenden aller technischen und wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereiche Anregungen und Hilfestellungen in der Forschung, Entwicklung und der täglichen Anwendung zu ihren herausfordernden Projektaufgaben vermitteln.

In dieses Buch sind viele Gespräche, Diskussionen, und vor allem auch Anregungen und Hinweise eingeflossen. Hierfür möchten die Herausgeber allen Gesprächspartnern, Seminarteilnehmern und Kollegen danken. Unser besonderer Dank gilt Prof. Dr. Heinz Goddar.

Rangsdorf, Erfurt, München 2014

Prof. Dipl. Ing. Hermann Mohnkopf
Prof. Dr. Ulrich Moser

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| 1 Wissenssicherung im Ideen- und Erfindungswesen: Eine Herausforderung an die unternehmerische Praxis | 1 |
| Hermann Mohnkopf | |
| 2 Wissen an der Schnittstelle Mandant/Patentanwalt | 69 |
| Joachim Weber | |
| 3 Grundlagenwissen Vertragsgestaltung im Gewerblichen Rechtsschutz und Urheberrecht | 103 |
| Sven Schilf | |
| 4 Wertorientiertes Innovations- und Wissensmanagement | 143 |
| Ulrich Moser | |
| Sachverzeichnis | 267 |

Die Autoren



Prof. Dipl. Ing. Hermann Mohnkopf war bis Ende 2010 Leiter Gewerblicher Rechtsschutz im Triebwerksunternehmen Rolls-Royce Deutschland. Seine Tätigkeitsschwerpunkte waren die Koordination aller Patent- und Lizenzaktivitäten der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, der Fertigung und Montage sowie Aufbau und Pflege des Patentportfolios, Patentbewertung und alle Belange des Arbeitnehmererfinderrechts. Ein weiterer Schwerpunkt war die patentbezogene Zusammenarbeit in Forschungs- und Technologieprojekten zwischen Partnern, Hochschulen und Konzernabteilungen. Er ist Honorarprofessor für Innovationsmanagement/Gewerblichen Rechtsschutz an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und Lehrbeauftragter der privaten bbw Hochschule Berlin und FH Erfurt. Als Mitglied von LES Deutschland, der deutschen Landesgruppe internationaler Lizenzfachleute und Vorstandsmitglied im VDI Berlin-Brandenburg setzt er sich neben der Aus- und Weiterbildung in naturwissenschaftlichen Bereichen als ausgewiesener Experte in der Beratung von Wirtschaftsunternehmen verschiedener Fachgebiete für die praktische Anwendung des Gewerblichen Rechtsschutz im Technologie- und Innovationsmanagements ein. Hermann Mohnkopf hält Fachvorträge zu den Themen im Rahmen von Seminaren und Workshops wie zum Beispiel dem deutschen Förderprojekt „Forschungscampus-pro aktiv“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.



Prof. Dr. Ulrich Moser, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Certified Valuation Analyst, ist Professor für Accounting und Finance an der Fachhochschule Erfurt. Den Schwerpunkt seiner Lehr- und Forschungstätigkeit bilden Bewertung und Management von Intellectual Property, Unternehmenstransaktionen sowie Unternehmensbewertung. Daneben berät er namhafte Unternehmen bei Fragen der Unternehmens- und Intellectual Property-Bewertung. Bis Juni 2006 war Ulrich Moser Partner bei einer der „Big Four“ Accounting Firms im Bereich Unternehmensbewertung.

Seine Tätigkeitsschwerpunkte im Bereich Intellectual Property-Bewertung und -Management betreffen - neben Purchase Price Allocations nach IFRS und US GAAP - insbesondere die Bewertung von Patenten und umfangreichen Patentportfolios, Marken, innovativen Technologien sowie von Human Capital im In- und Ausland. Ulrich Moser verfügt über umfangreiche Erfahrungen in einer Vielzahl von Branchen.

Ulrich Moser ist regelmäßig Referent bei in- und ausländischen Intellectual Property- und Unternehmensbewertungskonferenzen. Er ist Verfasser des Buchs „Bewertung immaterieller Vermögenswerte - Grundlagen, Anwendung, Bilanzierung, Goodwill“ (Schäffer-Poeschel 2011).



Dr. Sven Schilf Rechtsanwalt und Gründungspartner der Rechtsanwaltskanzlei adesse anwälte, einer auf deutsches und internationales Wirtschaftsrecht spezialisierten Kanzlei in Berlin. Er berät deutsche und ausländische Unternehmen auf den Gebieten des geistigen Eigentums, des Vertriebs-, Transport- und Gesellschaftsrechts und führt internationale Schieds- und Gerichtsverfahren in den genannten Rechtsgebieten. Er gehört u. a. dem Rechtsausschuss des Bundesverbandes Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e. V. sowie der ICC Commission on Arbitration an. Zu seinen Länderschwerpunkten gehören die EU, die USA und Brasilien. Herr Schilf veröffentlicht regelmäßig zu Fragen des geistigen Eigentums und hält entsprechende Vorträge.



Dr. Weber, Joachim, Dr.- Ing., Dipl.- Ing., Patentanwalt, European Patent Attorney, European Trademark Attorney ist Seniorpartner der auf dem gesamten Gebiet des gewerblichen Rechtsschutzes spezialisierten Kanzlei Hoefler und Partner in München (www.hoefler-pat.de). Er ist Gastdozent und Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Kempten; Gastdozent an der Università della Basilicata, Potenza, Italien; bei der Chinese Society of Inventions, Taipei, Taiwan; von Hatsumei Kyoukai und der Foreign Intellectual Property Society, Osaka, Japan; bei AIPPI-Korea, Seoul, Korea; Lehrbeauftragter an der National Chiao Tung University, Hsinchu, Taiwan und führt Kurse und Workshops zu praxisbezogenen Themen durch.

Wissenssicherung im Ideen- und Erfindungswesen: Eine Herausforderung an die unternehmerische Praxis

1

Hermann Mohnkopf

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|---|----|
| 1.1 | Einführung in das Wissensmanagement | 2 |
| 1.1.1 | Wissen und seine Bereitstellung | 2 |
| 1.1.2 | Wissen in der Produkt- und Wertschöpfungskette | 7 |
| 1.1.3 | Der Handlungsspielraum im Wissensmanagement | 11 |
| 1.1.4 | Wissensarten einer projektorientierten Arbeitsweise | 13 |
| 1.2 | Produkt- und Wertschöpfungskette als Wissensmodell | 15 |
| 1.3 | Erfolgsfaktor Wissen | 20 |
| 1.4 | Der Weg zum zeitlichen Wettbewerbs-Monopol | 23 |
| 1.4.1 | Ideengenerierung und Ideensicherung | 23 |
| 1.4.2 | Der Weg zum Patent aus Sicht des Unternehmens | 26 |
| 1.5 | Der Stand der Technik | 31 |
| 1.6 | Von der Idee zum Markterfolg | 35 |
| 1.6.1 | Konzept des gewerblichen Rechtsschutz | 35 |
| 1.6.2 | Welche Voraussetzungen müssen für eine Patentanmeldung gegeben sein | 37 |
| 1.6.3 | Was hat der Entwicklungsingenieur von einer Patentanmeldung | 38 |
| 1.6.4 | Welchen strategischen Nutzen habe ich von einer Patentanmeldung | 39 |
| 1.6.5 | Der kurze Blick in die zukünftige Entwicklung | 40 |
| 1.7 | Das Anmeldeverfahren | 42 |
| 1.7.1 | Vorprüfung der Anmeldung | 42 |
| 1.7.2 | Die Prüfung – Patent | 43 |
| 1.7.3 | Die Offenlegung | 43 |
| 1.7.4 | Die Patenterteilung | 44 |
| 1.8 | Der Ausschluss von Wettbewerbern | 44 |
| 1.9 | Die Lizenzierung mit dem Ziel, Lizenzeinnahmen zu generieren | 44 |
| 1.9.1 | Die Lizenzierung – unternehmensübergreifende Kooperation | 45 |
| 1.9.2 | Die externe und interne Reputationswirkung | 45 |

H. Mohnkopf (✉)
An den Vogelauen 1, 15834 Rangsdorf, Deutschland
E-Mail: hermann.mohnkopf@online.de

| | |
|--|----|
| 1.9.3 Die defensive Publikation | 46 |
| 1.10 Die Sicherheiten bei der Finanzierung | 46 |
| 1.11 Die Hilfsmittel bei Standardisierungsprozessen | 46 |
| 1.12 Der Technologietransfer | 47 |
| 1.12.1 Der Technologietransfer zwischen Industrie- und Wissenschaft | 47 |
| 1.13 Die Erfindervergütung anhand eines Berechnungsbeispiels | 48 |
| 1.14 Vorteile durch Schutzrechte | 52 |
| 1.14.1 Die Arbeitserleichterung | 52 |
| 1.14.2 Die Sicherung des Arbeitsplatzes | 53 |
| 1.15 Strategische Aspekte im IP Management, IPM | 53 |
| 1.15.1 Patentverwertungsstrategie und Technologiemarketing | 53 |
| 1.15.2 Die Marke als wesentliches Wissenselement | 54 |
| 1.15.3 Wissenswertes zum Markenschutz und der Historie ⁵ | 54 |
| 1.16 Urheberrechtsgesetz | 58 |
| 1.17 Unlauterer Wettbewerb Gesetz | 59 |
| 1.18 Definitionen | 60 |
| 1.18.1 Terminologische Grundlagen | 60 |
| 1.19 Datenelemente für das Wissensmanagement im Gewerblichen Rechtsschutz | 63 |
| Literatur | 66 |

1.1 Einführung in das Wissensmanagement

1.1.1 Wissen und seine Bereitstellung

Thomas Lehnert vom Springer Verlag Berlin hat Wissensmanagement und seine Bereitstellung in einem Vortrag im Rahmen des Forum46 – Wissensmanagement 2010 in Berlin in dem nachfolgenden Auszug dargestellt, dabei ein paar Fragen zum Anregen aufgeworfen und damit den Impuls für das vorliegende Buch gegeben. Für die Möglichkeit der Veröffentlichung im Zusammenhang mit unserem Buch bedanken wir uns sehr herzlich.

Zitat: „Der Buchdrucker verfügt über geeignetes Wissen zur Herstellung von gedruckten Informationseinheiten und zu deren Verbreitung. Er beherrscht den Prozess wie kein anderer“.

Ohne Interaktion mit der Welt kann er sein Fachwissen zukünftig wahrscheinlich nicht mehr ausreichend nutzen. Als Unternehmer muss er sein Wissen interaktiv entwickeln um im Geschäft zu bleiben. Intelligenz sei eine Leistung des Gehirns, und das Gehirn seinerseits das Produkt eines genetischen Kochrezepts, so oder ähnlich hätte es Craig Venter vielleicht vor 10 Jahren noch formuliert. „Die Revolution hat erst begonnen“ – damit behält er sicherlich Recht. Mit einem guten Kochbuch allein kann ich noch kein Restaurant führen. Wissen ist mehr als eine strukturierte Informationsmenge. Was haben Kultur und Biologie gemein? Diese Frage wird sich sehr bald – wenigstens in der Hirnforschung – besser beantworten lassen als heute. Goethe bezeichnete in seinen Urworten den menschlichen Charakter als Dämon, dieser sei geprägte Form, die sich lebend entwickelt. Macht

dieses Zusammenwirken von Prägung und Entwicklung unser Wissen aus – und wie wollen wir dieses Zusammenwirken managen? Wissensmanagement – wird als ein zusammenfassender Begriff für alle strategischen und operativen Tätigkeiten und Aufgaben verstanden, die auf den bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielen. Wachstum ist dabei Motivation, um Wissen zu sichern und zu erweitern. Wissensmanagement wird als methodische Einflussnahme auf die Wissensbasis einer Organisation oder Person, dem persönlichen Wissensmanagement verstanden. Die Wissensbasis bezeichnet die Einheit von Daten und Informationen, Wissen und Fähigkeiten, die diese Organisation oder Person zur Lösung ihrer Aufgaben hat. Wir sprechen also nicht nur über Informationen – sondern über den Umgang damit im gesellschaftlichen Kontext. Je breiter die Basis dafür gewählt wird um so gesicherter ist das Ergebnis. Wissen („ich habe gesehen“) wird häufig unscharf als wahre, gerechtfertigte Meinung bestimmt. Wissensgeschichtlich gibt es kein Wissen an und für sich sondern Wissen wird von Gesellschaften immer nur zur Bewältigung ihrer jeweiligen Realitäten hergestellt und angewandt. Die Gültigkeit von Wissen ist begrenzt durch den gesellschaftlichen Rahmen und einen „bestimmten historischen Zeitraum“, in dem Wissen einen „Wissensstatus reklamieren kann“. Ohne humanes, individuelles, im Einzelnen nicht vollständig planbares Zutun, ohne angemessene individuelle Einstellungen und Arbeitsmotivationen funktionieren Arbeitsprozesse nicht und kontraproduktive Effekte werden wahrscheinlicher. Das gilt auch und besonders für das Wissen. Wir sprechen also nicht nur über Informationen – sondern über den Umgang damit im gesellschaftlichen Kontext. Je breiter die Basis dafür gewählt wird um so gesicherter ist das Ergebnis. In der Verwertung von geistigem Eigentum liegt der Schlüssel zu Wohlstand, Macht und Zugangsmöglichkeiten in der Informationsgesellschaft. Doch können wir den Wert des geistigen Eigentums stets selber richtig einschätzen? Ist eine intern vorhandene Information schon Wissen? Wissenschaft ist die Erweiterung des Wissens durch Forschung, im gesellschaftlichen, historischen und institutionellen öffentlichen Rahmen. Wenn unternehmerisches Wissen nicht zur Gesamtheit der verfügbaren Information beiträgt, kann es dann einer kritischen Bewertung standhalten und somit auch zu einem späteren Zeitpunkt im veränderten Kontext verfügbar sein? Ist vielleicht die urheberrechtlich geschützte Verwertung von Wissen ein unverzichtbarer Beitrag zur Erweiterung der eigenen Wissensbasis, um nicht selber im wissenschaftlichen Kontext und wirtschaftlich zurückzufallen? Urheberrechtlich geschützte Information zu verwerten und somit als Ressource bereit zu stellen ist Aufgabe der Verlage. Auch ein Wissenschaftsverlag stellt nur Information bereit, kein Wissen. In dieser Rolle übernehmen Verlage neben der Verbreitung der Information zunehmend auch die Rolle von Bibliotheken als Archivare. Verlage sammeln und selektieren Information und halten Informationen verfügbar, erweitern die Basis beständig und stellen diese über vernetzte Informationssysteme unter Wahrung der international anerkannten Urheberrechte bereit. Vom „Advanced Access Content System“ bis zur „eXtensible rights Markup Language“, die methodischen und technologischen Voraussetzungen zur Verwertung und Archivierung von Information verändern sich beständig. Diese Fähigkeit zukünftig und nahezu unbegrenzt auch unter erheblich veränderten Randbedingungen gewährleisten zu können ist zur zentralen Aufgabe wissenschaftlicher Verlage geworden.

Hier soll nicht der systematische Ansatz des Wissensmanagements beleuchtet werden, das ist die Aufgabe der Wissensmanager im Unternehmen, Instituten und Hochschulen. Vielmehr kann es darum gehen die Strukturen zu behandeln, die notwendig sind um Informationen zu filtern, zu sammeln, zu strukturieren, aufzunehmen und wieder bereitzustellen. Das digitale Rechtemanagement (DRM), mehr als ein Kopierschutz, sorgt für die anwendungsspezifische Verfügbarkeit. Das System nennt sich Advanced Access Content System. Springer versucht, so wenig Einschränkungen wie möglich und notwendig dafür vorzusehen. CrossRef: Das Basisnetz der Zitatverlinkungen – ist ein nicht-kommerzielles Netzwerk gegründet als Zusammenarbeit zwischen Verlegern, um Referenz-Verlinkungen für wissenschaftliche Literatur effizient und verlässlich möglich zu machen. Es handelt sich um eine Infrastruktur zur Verlinkung von Zitaten und die einzige vollständige Implementation des Digital Object Identifier (DOI)-Systems bisher. Das Hauptziel von CrossRef ist die Unterstützung bei der Entwicklung und kooperativen Nutzung von neuen und innovativen Technologien, um die wissenschaftliche Forschung zu beschleunigen und zu unterstützen. Das Ziel von CrossRef ist es, das Basisnetz der Verlinkung von Zitaten für die gesamte wissenschaftliche Forschung in elektronischer Form zu sein. Es enthält keinen Inhalt als Volltext, sondern funktioniert mit Verbindungen über Digital Object Identifiers (DOI), die Metadaten von Artikeln markieren. Das Endresultat ist ein effizientes und skalierbares Verlinkungs-System bei dem ein Forscher durch Klicken auf ein Referenz-Zitat in einer Zeitschrift den zitierten Artikel erhält? Die eXtensible rights Markup Language (XrML) ist eine universelle Sprache zur sicheren Beschreibung und Verwaltung von Rechten auf Basis des offenen XML-Standards. Diese Rechte können an beliebige Objekte gebunden werden und sehr granular die Nutzungsrechte auf Benutzer und Gruppenebene definieren. Die definierten Rechte werden in der Regel als sogenanntes Rechte-Objekt (RO) zusammengefasst und können im Kontext von Digital Rights Management (DRM) als Teil der Lizenz übertragen werden. Originalität und Qualität der Informationen werden durch Peer-Review, die Begutachtung durch Ebenbürtige, gesichert. Es ist das eingeführte Verfahren zur Beurteilung von wissenschaftlichen Arbeiten im Wissenschaftsbetrieb. Dabei werden unabhängige Gutachter aus dem gleichen Fachgebiet wie die Autoren herangezogen, um die Qualität zu beurteilen. Die Gutachter werden Peers (engl. für Ebenbürtige; Gleichrangige), oder auch Referees (engl. für Schiedsrichter) genannt. Doch die Bewertung von Wissen ist nicht allein unser Thema, da wir nicht speziell auf den Wissensmarkt eingehen, vielleicht aber auf den Informationsmarkt – den Markt, auf dem sich Informationsanbieter und Informationsnachfrager zum Austausch von Informationen treffen. Welche Strukturen braucht dieser Markt, wie wird die Vernetzung organisiert – sind das die zu behandelnden Fragestellungen? Auffindbarkeit ist ein zentrales Thema aller Archivierungssysteme. Was über Jahrzehnte in Bibliotheken verborgen lag, öffnete sich mit der Volltextsuche wieder für den Zugriff. Suchmaschinen, allen voran Google, sind ein wichtiger Partner zur Erschließung von Inhalten. Die Suchergebnisse hängen sehr davon ab, wie die Information und die zugehörigen Metadaten aufbereitet wurden – ebenfalls eine wichtige Aufgabe der Verlage. Relevanz – ein schwer zu quantifizierendes Merkmal. Buchinhalte, online präsentiert, erfahren auf unserer Plattform SpringerLink eine wenig-

stens so intensive Nutzung wie Beiträge in Fachzeitschriften, dieses verbunden mit einer längeren Nutzungsdauer. Eine derartige Analyse war mit den Bibliotheken der Vergangenheit schwer zu erreichen – auch heute noch fehlen dafür abgesicherte Metriken. Die Bewertung wissenschaftlicher Arbeit erfolgt nach Zahl und Zitierungshäufigkeit von Zeitschriftenbeiträgen, wobei deren Nachhaltigkeit, auch deren Originalität, dabei nicht im Vordergrund steht. Bösartig könnte man sagen dass Masse vor Klasse geht – das Selbstplagiat wird zum Multiplikator. Die Bewertung wissenschaftlicher Arbeit erfolgt nach Zahl und Zitierungshäufigkeit von Zeitschriftenbeiträgen, wobei deren Nachhaltigkeit, auch deren Originalität, dabei nicht im Vordergrund steht. Ob Informationsangebote explizites Wissen unterstützen hängt von der Komplexität der individuellen Aufgabenstellungen und der Gültigkeitsdauer der Informationen ab. Es mag im betriebswirtschaftlichen Kontext nicht sinnvoll sein, eigenes Wissen einer Kodifizierung und Dokumentation zuzuführen, wegen der begrenzten Ressourcen, Relevanz oder Gültigkeitsdauer. Wenn die Relevanz oder Gültigkeitsdauer aber von veränderbaren Randbedingungen abhängt gewinnt die Publikation und unabhängige Archivierung der Information enorme Bedeutung: Wo eine individuelle People-to-Document-Strategie (Datenbank, Dokumentenmanagement usw.) sich eher für Standardinhalte eignet, da wenig komplex und mit einer langen Gültigkeitsdauer, gewinnt die akademische, unabhängige und öffentliche Archivierung gerade dann an Bedeutung, wenn bislang als wenig relevant eingeschätzte Information zu einem späteren Zeitpunkt im innovativen Prozess an Relevanz und Gültigkeit gewinnt und verfügbar gemacht werden soll. Es wird deutlich, dass Archive nur Informationen bereitstellen können, weil Wissen als ein gesellschaftliches Phänomen nur in seinem gesellschaftlichen und historischen Zusammenhang (Kontextualisierung) betrachtet werden kann: „Durch die Hervorhebung der Kontexte jeglicher Wissensproduktion lässt sich nicht mehr zwischen wahren Wissen und falscher Meinung unterscheiden, da Überzeugungen, die in einem Kontext als Wissen gelten, in einem anderen als Unfug abgetan werden können, ohne dass sich letztgültig entscheiden ließe, welcher Kontext den richtigen Standpunkt begründet“. In der Philosophie besteht keine Einigkeit über die korrekte Bestimmung des Begriffs „Wissen“. Zumeist wird davon ausgegangen, dass wahre, gerechtfertigte Meinung nicht ausreichend für Wissen ist. Zudem hat sich ein alternativer Sprachgebrauch etabliert, in dem „Wissen“ als vernetzte Information verstanden wird. Entsprechend dieser Definition werden aus Informationen Wissensinhalte, wenn sie in einem Kontext stehen, der eine angemessene Informationsnutzung möglich macht. Daher ist es für die Archivierung zunächst unerheblich, ob Wissen nach der Form der Verfügbarkeit oder nach der Herkunft des Wissens geordnet wird, ob es apriorisch oder Wissen a posteriori bezeichnet wird – oder ob es deklaratives und prozedurales Wissen umfasst. Nicht einmal die Dauer der Gültigkeit des Wissens ist für die Archivierung interessant, im Gegenteil, Verlage und Bibliotheken haben die Aufgabe hierbei nicht bewertend selektiv vorzugehen. Hingegen soll bei der Aufnahme neuer Information der Kontext immer dann bewertend herangezogen werden, wenn es um die Originalität und Korrektheit der Erzeugung der Information geht. Die Vernetzung von Informationen, die Archive bereitstellen können, ist ebenfalls Aufgabe der Verlage. Wenn also Wissen im Wissensmanagement und der Wissenslogistik

eine vorläufig wahre Zustandsgröße oder einen selbstbezüglichen Prozess darstellt oder ob Informationsangebote explizites Wissen unterstützen, hängt von der Komplexität der individuellen Aufgabenstellungen und der Gültigkeitsdauer der Informationen ab.

Daten sind etwas, was wahrgenommen werden kann, aber nicht muss. Information ist ein Datenbestandteil, welcher beim Beobachter durch die beobachterabhängige Relevanz einen Unterschied hervorruft. Wissen ist mit Erfahrungskontext getränkte Information. Voraussetzung für Wissen ist ein wacher und selbstreflektierender Bewusstseinszustand. Diese Definition ist im Einklang mit dem DIKW-Modell. Letzteres stellt Daten, Informationen, Wissen in einer aufsteigenden Pyramide dar und führt zu Organisational Memory Systemen, deren Hauptziel es ist, die richtige Information zur richtigen Zeit an die richtige Person zu liefern, damit diese die am besten geeignete Lösung wählen kann. Damit wird Information mit der Nutzung verknüpft, was eine wesentliche Handlungsgrundlage von Informationssystemen darstellt. Dazu tragen Verlage ganz wesentlich bei. Unser Geschäft ist Verlagswesen. Überall auf der Welt bieten wir wissenschaftlichen und beruflichen Einrichtungen Zugang zu geprüfter Fachinformation, von qualifizierten Autoren und deren Kollegen quer durch alle Kulturen in einer kollegialen Atmosphäre gepflegt, auf die wir zu Recht stolz sind. Wir fördern die Kommunikation zwischen unseren Kunden – Forscher, Studenten und Anwender in der Wirtschaft – damit sie effizienter arbeiten können. Wir haben damit einerseits reagiert auf Forderungen der Kunden und andererseits unseren Kunden neue Vorschläge unterbreitet. Unser dynamisches Wachstum ermöglicht es uns, diese Möglichkeiten kontinuierlich auszubauen, in der ganzen Welt. Mit neuen Geschäftsmodellen und Produkten entwickelten sich internationale Partnerschaften mit Autoren und Lesern, die Springer als zuverlässigen Lieferanten und Pionier im Informationszeitalter etablierten. Die Grenzen dieser Entwicklung sind nicht in unseren eigenen Möglichkeiten begründet. Öffentlichkeit von Information wird gezielt beeinflusst. Das Internet wird von Regierungen weltweit zensiert. Eine bei Springer verfügbare Studie zeigt, wo, wie und aus welchen Gründen das Internet kontrolliert wird. Ein freier Zugang zum Internet hängt weitgehend davon ab, wo der Einzelne lebt. Barney Warf von der University of Kansas zufolge korreliert das Ausmaß der Cyber-Zensur in den unterschiedlichen Ländern der Welt direkt mit dem autoritären Führungsstil einer Regierung. In einer großangelegten Studie hat er die Weltkarte genauer unter die Lupe genommen und analysiert, wo überall Internet-Zensur ausgeübt wird. Diese Grenzen gilt es zu überwinden, um Entwicklung transparent und damit gesellschaftlich akzeptabel zu gestalten.

Wissen ist mit Erfahrungskontext getränkte Information. Voraussetzung für Wissen ist ein wacher und selbstreflektierender Bewusstseinszustand. Wissen bezeichnet im größeren Rahmen die Gesamtheit aller organisierten Informationen und ihrer wechselseitigen Zusammenhänge, auf deren Grundlage ein vernunftbegabtes System handeln kann. Wissen erlaubt es einem solchen System – vor seinem Wissenshorizont und mit der Zielstellung der Selbsterhaltung – sinnvoll und bewusst auf Reize zu reagieren.

Bedeutet Wissensmanagement also vielleicht vor allem die Bereitstellung und geeignete Verfügbarkeit von ausreichend vernunftbegabten Systemen und deren Zugang zu global vorhandenen Information?

Ist Wissensmanagement untrennbar verbunden mit der stetigen Auseinandersetzung der vorhandenen Humanressourcen mit der global verfügbaren Information und der Interaktion darüber zwischen den Individuen im Unternehmen?

Muss Wissensmanagement auch die notwendige Publikation von Information im gesellschaftlichen Rahmen als zentrale Aufgabe verstehen? (Lehnert 2010)

Auf diese und weitere Fragen soll in diesem Buch, insbesondere im Schutzrechtsmanagement und dessen Bewertung für Unternehmen, eingegangen werden.

1.1.2 Wissen in der Produkt- und Wertschöpfungskette

Unternehmen benötigen das Wissen der Mitarbeiter, der Prozesse entlang der Produkt- und Wertschöpfungskette, der Projektarbeit und Vereinbarungen mit Partnern, Zulieferern und Kunden. Insbesondere die Kundenbedürfnisse gilt es strukturiert zu archivieren und jederzeit leicht abrufbar zu machen.

„Wissensmanagement ist eine formale, strukturierte Initiative zur Verbesserung der Erzeugung, Verteilung und Nutzung von Wissen in einer Organisation. Es ist ein formaler Prozess zur Wandlung des Wissens einer Unternehmung in Unternehmenswert“ (Davenport und Prusak 1999)

Welche Vorteile und Nutzen bringt Wissensmanagement?

- schneller Zugriff auf interne und externe Informations- und Wissensquellen
- Reduzierung des Zeitaufwandes bei der Suche nach Informationen
- Vermeidung von Redundanzen d. h. mehrfach ausgeführten Arbeiten
- kontinuierlichere und schnellere Arbeitsabläufe durch ständigen Informationszugang
- Förderung von Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft sowie der Teamentwicklung
- Unterstützung einer schnelleren, kostengünstigeren und wirksameren Entscheidungsfindung
- schnelle und zuverlässige Vermittlung kompetenter Ansprechpartner
- Innovationszuwachs und damit bessere Wettbewerbschancen
- effizientere Nutzung bereits vorhandener bzw. neu implementierter Informationstechnologie
- Möglichkeit der Kommunikation zwischen verschiedenen Systemumgebungen durch Internet-Technologie

Wissen erkennen – Identifikation: Welches Wissen wird benötigt?

Wissen erwerben – Wer besitzt das Wissen?

Wissenslücken durch externe Wissensträger schließen!

Neues Wissen intern entwickeln!

Wissen speichern – Bewahren

Wissen verteilen – richtige Menge der Daten zur richtigen Zeit am richtigen Ort

Wissen nutzen – bereitgestelltes Wissen muss auch genutzt werden!

Wissen bewerten – Bewertung anhand der Zielerreichung durchführen

Das Verknüpfen dieser Verben vom Erkennen bis zum Nutzen des Wissens wird als Wissenskonjunktion bezeichnet wie die Darstellung in Abb. 1.4 verdeutlicht.

Durch ein organisiertes Wissensmanagement können nicht nur langfristig kürzere Produktlebenszyklen, die Wissensintensität und die Aktualität des Wissens gesteigert werden und zielsicher und schnell verfügbar gemacht werden sondern auch der Unternehmenswert dadurch eine Steigerung erfahren.

Die Bedeutung der Ressource Wissen wird durch die fortschreitende Globalisierung, die sich zügig verändernden Informations- und Kommunikationstechnologien und dem Wandel der Wissensgesellschaft rasant verändert. Dadurch führt eine verkürzte Wertschöpfungskette im Unternehmen und ein schlankerer Produktprozess zu der schon angesprochenen Unternehmenswertsteigerung. Diese Werte sollen erfasst, strukturiert, ständig auf dem Laufenden gehalten und jeder Zeit gut zugänglich gemacht werden.

Auch andere Faktoren, wie Analyse von neuen Produkten, von der Vorentwicklung bis hin zur Fertigung und Qualitätsüberwachung in der Wertschöpfungskette sowie die aus diesem Prozess gewonnenen Assets und ihr Schutz für das Unternehmen tragen zur besseren Kosteneffizienz bei. Dies gilt es zu überwachen, unterstützen und zu begleiten von der ersten Idee über die Konstruktion, die Fertigung und dem Zusammenbau bis hin zur Anwendung beim Kunden und sein gezieltes Feedback für weitere Zusammenarbeit und neue Projekte.

Natürlich müssen der Unternehmer und seine Manager wissen, dass nicht nur Chancen für neue Märkte und wissensintensive Produkte und Dienstleistungen erwachsen sondern auch Gefahren wie schnelle Überalterung des eigenen Wissens und das Auftauchen von neuen und alten Marktbegleitern frühzeitig erkannt, identifiziert, analysiert und im geeigneten Wissenstool zur Entscheidung für eigene Projekte hinterlegt und verfolgt werden müssen. All diese Elemente zählen zur Definition des Wissensmanagement im Unternehmen und erfordern entweder eine gut organisierte Einheit oder ein gutes Delegieren an die verantwortlichen Fachabteilungen mit eigenen Wissenstools, die den Mitarbeitern aller Bereiche zugänglich gemacht werden. Eine Spezifikation mit der Festlegung der abteilungs- und bereichsübergreifenden Schnittstellen hilft Doppelarbeit zu vermeiden.

Im Innovationsprozess eines Unternehmens gehört das Technologiemanagement als wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagement zu Kosteneinsparungen und Senkung der Fixkosten in einer Wertschöpfungskette. Insbesondere die Voraussetzung zur Schaffung von neuen Technologien und Prozessen, nämlich das Aufsuchen von Stand der Technik, das dem Unternehmen hilft Kosten zu sparen und Doppelentwicklungen zu vermeiden wird immer noch häufig missachtet.

Der Kerngedanke des Technologiemanagements in der heutigen Form besteht darin, dass man sich bei Beginn eines neuen Projektes möglichst nah an den Kundenanforderungen positioniert und alle Vorkehrungen trifft, das Ziel nach ökonomischen Gesichtspunkten zu erreichen. Diese Vorgehensweise verkürzt den Weg zum angestrebten Innovationsziel erheblich. Auch die Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen wie Hochschulen, Technologietransferstellen und Partnern in eigenen oder geförderten Projekten erweitert das Know-how im Unternehmen. Die Anpassung der unternehmerischen

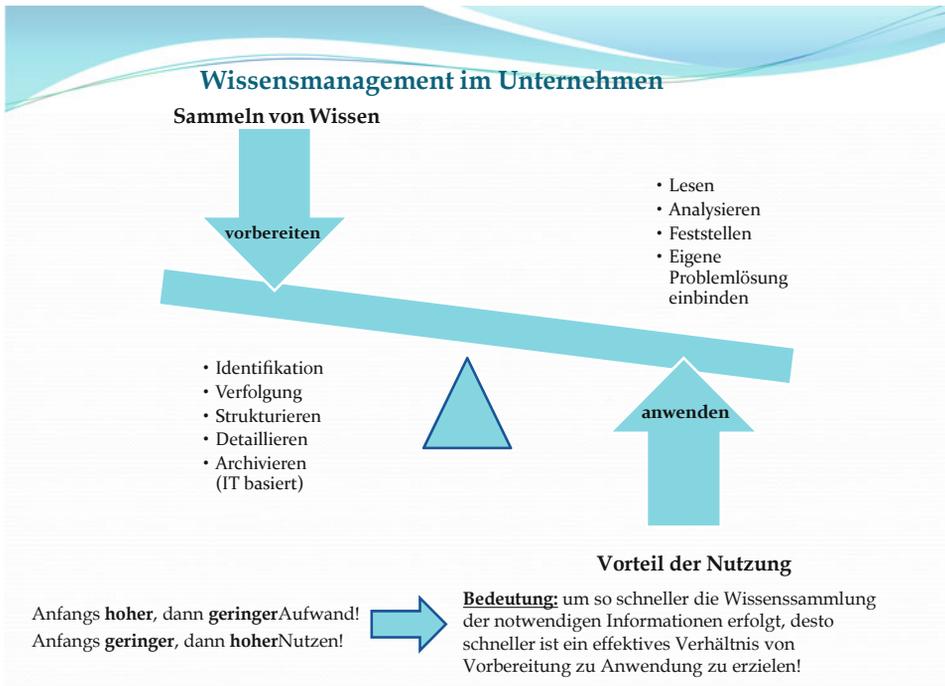


Abb. 1.1 Wissenssammlung und Wissensnutzung

Abläufe und Entscheidungen innerhalb eines Wertschöpfungsprozess ist ständig vorzunehmen, um die Vorteile der eigenen Technologieverfügbarkeit und des Einkaufs von Technologie miteinander in der Produktkette zu verknüpfen und uneingeschränkt nutzen zu können. Hierzu ist wieder das Wissensmanagement gefragt. Wie bereits ausgeführt setzt in diesen Fällen eine gute Struktur der Projekt- und Produktarbeit Maßstäbe für das Wissen und seine schnelle Verfügbarkeit zur Nutzung in Folgeprojekten.

In einem ersten Schritt wie zum Beispiel Aufbau einer Wissensdatenbank in einer Fachabteilung sind Wissensziele festzulegen und zu vereinbaren. Für die Fachabteilung Gewerblicher Rechtsschutz/Intellectual Property IP, Patente, know-how, Vertragswesen und Forschungszusammenarbeit mit Partnern, Wettbewerbern und Hochschulen, wird in den Kapiteln dieses Fachbuches versucht, anhand von Beispielen, Anregungen, Vorgehensweisen und Hilfsmitteln, Hilfestellung für ein Wissenstool zu geben.

Ziel ist es das Wissen im Patentprozess im Wissensmanagement des Unternehmens zu verankern und dort die Optimierung der Wissensverarbeitung, dem Wissensbedarf und dem Wissensangebot abzustimmen und zu verbessern.

Wissensziele erfordern generell die Identifikation, den Erwerb von Wissen, die Wissensentwicklung und Verteilung des Wissens sowie ihre anschließende strukturierte auf den Produktbereich zugeschnittene Archivierung und Nutzung, wie in Abb. 1.1 und 1.2 dargestellt.

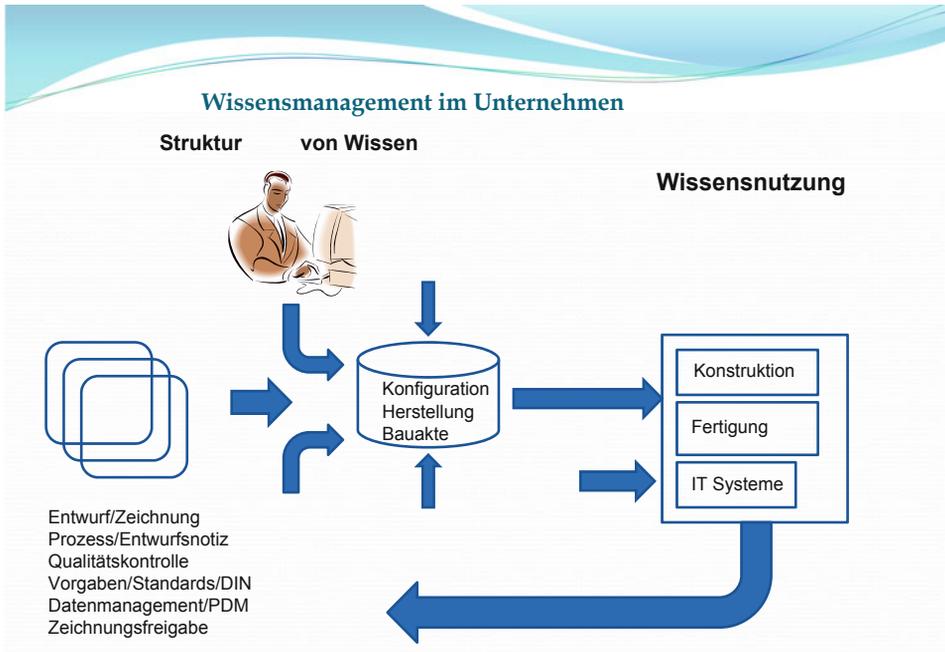


Abb. 1.2 Wissensstruktur

Auch die Bewahrung von gesammeltem Wissen je nach Einstufung der Wichtigkeit für neue Prozesse in der Wertschöpfungskette sowie die Bewertung für den Unternehmenswert stellen einen kaum zu schätzenden Wert für ein Wissensfeedback zur weiteren Nutzung dar.

Schon Albert Einstein hatte erkannt, dass der Fortschritt der Menschheit vom Austausch des Wissens lebt.

Die Säulen eines erfolgreichen Wissensmanagements stützen das Innovationshaus eines Unternehmens, dessen Innovationsprozess selbst bildlich gesprochen nur ein Stockwerk im größeren Ganzen des auf Innovationen ausgerichteten Unternehmens ist (Scholtissek 2009, S. 193 ff.). Es handelt sich um ein Gebilde, das in seinen Grundfesten die Kultur eines Unternehmens darstellt, unter dem Dach die Unternehmensstrategie und auf seinen Etagen die gesamten Bereiche einer Wertschöpfungskette im Sinne von Forschung, Entwicklung, sich daraus ergebenden und generierten Innovationen, die durch Schutz des know-hows im Gewerblichen Rechtsschutz, d. h. vorrangig das Patent- und Markenwesen, einhergehen. Das Thema Wissensmanagement, eine Managementfunktion, ist neben der Leistungsmessung, durch quantitative Innovationskennzahlen erreicht, dem Talentmanagements und dem Management externer Faktoren auf der Ebene 1, der ersten Etage, des Innovationshauses angesiedelt. Beispiele für Innovationskennzahlen sind in Abb. 1.3 dargestellt.

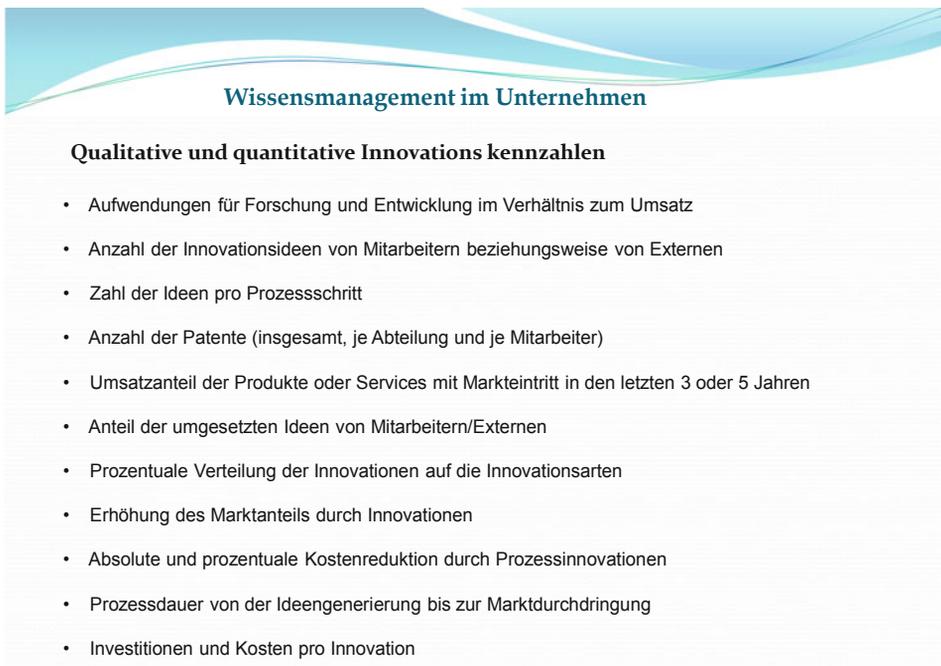


Abb. 1.3 Innovationskennzahlen. (Scholtissek 2009)

1.1.3 Der Handlungsspielraum im Wissensmanagement

Innovation ist heutzutage nicht nur Technologieverständnis und Anwendung sondern das Einbetten in ein funktionierendes Geschäftsmodell mit einem Mehrwert für Unternehmer und Kunden. Auch Barrieren im Wissensmanagement wie Zeitknappheit, Unkenntnis über den Wissensbedarf zum Patentwesen und der späteren Bewertung sowie fehlendes Bewusstsein und eine nicht definierte oder nicht bekannte Unternehmenskultur aus fehlenden Vorgaben müssen überwunden werden. Ebenso sollen Kriterien für Erfolgsfaktoren wie kooperative Führung, gegenseitiges Vertrauen, gute gezielte Kommunikation untereinander mit Einbindung der Mitarbeiter aller Fachbereiche in die Geschäftsprozesse einfließen.

Die Aufgaben des Wissensmanagement erstrecken sich auf alle Bereiche eines Unternehmens, eines Produktprozesses, einer Wertschöpfungskette, angefangen bei der Vorgabe und Unterstützung des Top Managements. Ein langfristiges Engagement mit der Unterstützung der Geschäftsführung und der Vorgabe der zukünftigen Missionen des Unternehmens sind ebenfalls unabdingbar für ein funktionierendes Wissensmanagement, zu dem eine ausgiebige Planung, Steuerung und Kontrolle des Wissenskreislaufs im jeweiligen Fachgebiet gehört. Es wird idealerweise ein Leitbild definiert und eine Führungskraft als Wissensmanager mit den Aufgaben und Funktionen zum gesamten Wissensmanagement

im Unternehmen, ähnlich dem Risk Management, beauftragt. Die Verantwortung umfasst die Koordination aller Wissenselemente der Fachabteilungen, Strukturierung des Wissens in Fachwissen, projektorientiertes Wissen, Erkenntniswissen, Erfahrungswissen und Methodenwissen, die routinemäßige Datenpflege und die speziell erstellten Datenmengen wie beispielsweise Werkstoffdaten oder Patentdaten. Auch das systematische Ordnen zur späteren Akquise der individuellen Wissensdaten für ein neues Projekt oder die tägliche Arbeit in der Fachabteilung sind Koordinationsaufgaben des Wissensmanagers.

Die Informationsbereitstellung und die Datenpflege werden von den jeweiligen Fachbereichen verantwortet oder bereits so aufbereitet, dass diese in das Gesamtsystem übernommen werden kann. Alle Mitarbeiter arbeiten mit dem Verantwortlichen für Wissensmanagement eng zusammen, bringen ihre Ideen ein und lernen ihrerseits das System, die Fundstellen und den Abruf des Wissens für die laufenden Projektaufgaben kennen. In der Organisationsaufgabe für das Wissensmanagement spiegeln sich die im Unternehmen festgelegten und abgestimmten Abläufe, auch mit Kunden, Partnern und Lieferanten wider.

Die vereinbarte Teamstruktur auf Abteilungs- und Gruppenebene stellt sicher, dass neue Erkenntnisse, Ideen, Konstruktionen, Daten und Technologien der vorgegebenen Struktur zugeordnet werden und in dem Wissensgremium auf Unternehmensebene mit den jeweiligen Verantwortlichen zur Einarbeitung und Pflege freigegeben werden.

Das Zusammenspiel von Technologie, Mensch und Wissensorganisation ist neben der vorgegebenen Unternehmenskultur eine wichtige Säule zur Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen. Dies muss als Teil der Geschäftsprozesse im Qualitätshandbuch des Unternehmens festgeschrieben sein.

Fazit Wissen

*Mitarbeiterideen werden im Unternehmen genutzt,
um Prozessstrukturen zu schaffen,
damit neue Produkte entstehen zu lassen,
diese zu produzieren und serienreif einzusetzen und
Kunden zu helfen ihre Bedürfnisse zu erfüllen.
Damit wird Wissen generiert, das dem Kunden und dem Unternehmen hilft,
bei gezielter Dokumentation und Anwendung,
wertschöpfende Elemente zu schaffen und damit
Gewinne zu erzielen und die Arbeitsplätze erhalten, ausbauen und sichern,
um wiederum innovative Ideen zu generieren und nutzen zu können.*

Wissen ist also die Grundlage für die Beziehung Kunde Unternehmen, das der Mensch Produkt Beziehung durch Organisation und Wertschöpfung hilft, eine Innovation zu schaffen und damit Gewinne zu erzielen und die Arbeitsplätze zu sichern, deren Mitarbeiter wiederum Erkenntnis- und Erfahrungswissen für neue Produkte einsetzen können.

1.1.4 Wissensarten einer projektorientierten Arbeitsweise

Zum projektorientierten Wissen gehört das Fachwissen, das sowohl während des gesamten Arbeitslebens durch die Mitarbeiter aufgebaut und in Produkte umgesetzt wie auch nach Ausscheiden aus dem Betrieb möglichst durch beratende Tätigkeit als Erkenntnis- und Erfahrungswissen dem Wissensmanagement in geeigneter Weise zugänglich gemacht wird. Dadurch ist oftmals einerseits der krasse Übergang vom Berufsleben in den Lebensabend der Mitarbeiter ein wenig abgefedert und andererseits für die Nachfolge im Unternehmen eine längere Einarbeitung mit Gewinn von zusätzlichen Erfahrungen sichergestellt. Dies trägt insgesamt zur Überwindung der Personalknappheit in der heutigen Globalisierungsrolle der Unternehmen und der Schließung von Ressourcenlücken bei.

Die Mitarbeiter haben durch persönliche und berufliche Bildung ihr Wissen erweitert und Einsichten über Wertqualitäten, Normen und Prinzipien gewonnen. Dieses Wissen, ausgerichtet am menschlichen Handeln, hilft zur Definition und Struktur des Wissensmanagement im Unternehmen, bleibt aber noch viel zu oft ungenutzt.

Die Verben, bewusst, verbalisierbar, diskutierbar, korrigierbar, transportierbar und hinterfragbar sind von jedem am Wissensprozess Beteiligten zu akzeptieren und anzuwenden, um Wissen für einen unabdingbaren Vorteil zu generieren, strukturieren und nutzbar zu machen. Auf diese Weise wird ein ganzheitliches System geschaffen, das am Ende des Prozesses und nach erfolgreicher Durchführung einer Wertschöpfungskette für ein Produkt geeignet ist die nachfolgenden Produkte schneller, sicherer, kundenorientierter und damit effizienter und kostengünstiger durchführen zu können. Die Akzeptanz aller Entscheider und Anwender wächst und nur bei Unterstützung konkreter Arbeitsabläufe ist der Nutzen eines Wissenstools quantifizierbar.

Abbildung 1.4 zeigt das Wissensmanagement im Innovationshaus Unternehmen mit dem Dach als strategische Ressource, dem Fundament, das die Vorgaben des Unternehmens und die Kultur beinhaltet sowie die fünf Stockwerke zur Wissensgewinnung, Wissensaufbereitung, Wissensstruktur, Wissensbedarf und Wissensnutzung.

Wendet man diese Verknüpfung auf das Schutzrechtsmanagement an so ergeben sich folgende Aktivitäten auf den einzelnen Stockwerken.

- *Organisation des Wissens – Wissen zuordnen*
 Prozess im Schutzrechtsmanagement definieren und in den Wissensmanagementprozess einbinden
 Daten zu Erfindung, Schutzrecht, Vergütung und Verwertung erfassen, verarbeiten und verknüpfen
 Schnittstelle zu den Fachabteilungen (interne Kunden) wie F&E, Fertigung, Marketing, Vertrieb etc. festlegen
- *Geschäftsmodell und Technologieverständnis – Wissen einbetten*
 Grundlagen des Ideengenerierens – Ideenliste
 Grundlagen des Erfindungswesens – Erfindungsmeldung, Stand der Technik
 Grundlagen des Schutzrechtsmanagements – Portfoliozuordnung, Anmeldestrategie
 Ablauf der Entscheidung zur Schutzrechtsanmeldung definieren

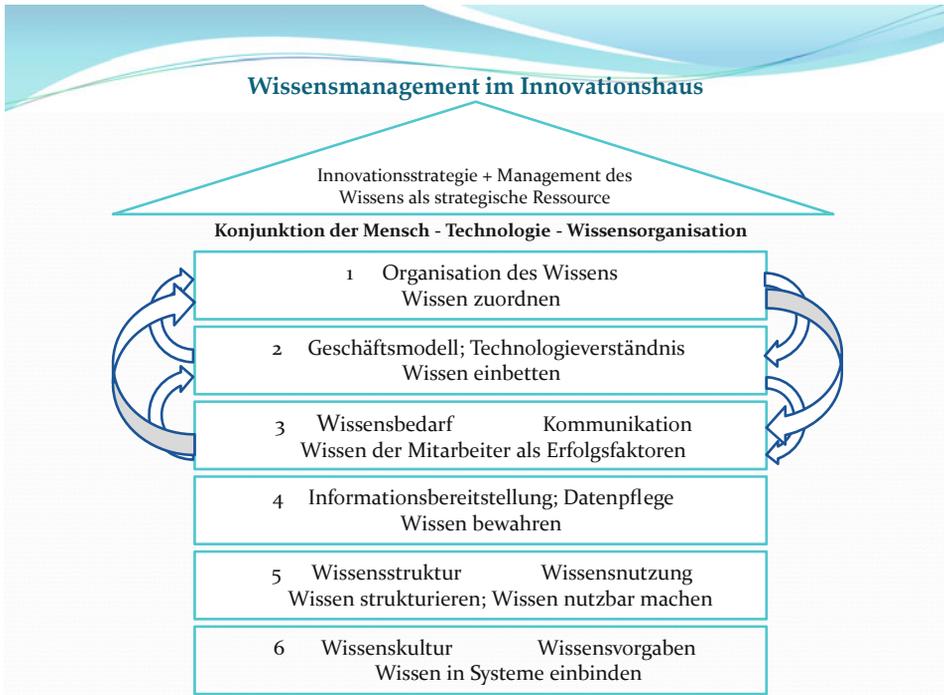


Abb. 1.4 Wissen im Innovationshaus Unternehmen – Wissenskonjunktion

- *Wissensbedarf und Kommunikation – Mitarbeiterwissen*
Den Bedarf im Schutzrechtsmanagement festlegen; Datenelemente im Patentsystem überprüfen und gegebenenfalls ergänzen
Kommunikation mit den internen Kunden (Bedarfsträger) und den einzelnen Erfindern direkt führen und als Bringschuld bzw. Holschuld festlegen
Regelmäßiger Austausch von Wissen als Bindungsmaßnahme verstehen
d. h. Unterstützung des Wissensfluss von Person zu Person unter Zuhilfenahme des Patentsystems und den Wissenswerkzeugen wie eigene Dateien, Verträge etc.
- *Informationsbereitstellung: Datenpflege – Wissen bewahren*
Berichte aus den Patentsystemen für den internen Kunden erstellen
Gemeinsames Festlegen der Kunde-Patentexperte win-win Elemente
Relevante Daten erfassen, verfügbar halten und für spätere Aufgaben, wie Patentbewertung vorhalten und einpflegen
- *Wissensstruktur und Wissensnutzung*
Patentwissen, insbesondere Ergebnisse aus dem Stand der Technik oder wiederkehrende Rechercheergebnisse aufbereiten, abstimmen und für die Unternehmensdatenbank zur Verfügung stellen

- Erfinder informiert halten
Eigene Schutzrechte kommunizieren
Fremdschutzrechte den Ansprechpartnern der Fachabteilungen zuleiten
Die Vorgehensweise zur Archivierung und Nutzung kann durch das Balanced Score Card Modell als effizientes Steuerungselement unterstützt werden (Kaplan und Norton 1997)
- *Wissensvorgaben und Wissenskultur*
Unternehmens- und Bereichsvorgaben wie Missionen, Strategien, Geschäftsmodelle und neue Produktdefinitionen berücksichtigen und beachten
Schutzrechtsprozess in die Unternehmensprozesse integrieren und Schnittstellen definieren

1.2 Produkt- und Wertschöpfungskette als Wissensmodell

Beschreibung eines fiktiven Produktprozesses als Beispiel Die in den Abb. 1.5, 1.6 und 1.7 dargestellten fiktiven bzw. anonymisierten Prozesse für die Produktion von Teilen, Baugruppen, Neubau oder Modifikationen und Instandsetzungen, sollen hier kurz beschrieben werden. Die Einflüsse des gewerblichen Rechtsschutz auf die Schritte zur Projektbegleitung wie Gebrauchsmuster, Schutzrechte, Geschmacksmuster, Geheimhaltungsabreden, Vertragsaspekte mit Partnern und Zulieferern sowie urheberrechtliche Voraussetzungen sind in der weiter unten dargestellten Tabelle zusammengefasst und in den einzelnen Abschnitten kurz beschrieben.

Es gilt in jedem Projektabschnitt mit den verantwortlichen Rechtsberatern und dem Einkauf im Unternehmen sowie den Technologie- und Entwicklungsverantwortlichen zu prüfen, ob alle Voraussetzungen im Vertragswesen und die nötigen Geheimhaltungsabreden zum jeweiligen Projekt getroffen wurden. Leider gehen immer wieder Firmenangehörige ohne zu prüfen, davon aus, dass diese Vereinbarungen ja sicher schon lange von jemandem gemacht wurden. Ein sogenannter Double Check hilft große Unannehmlichkeiten beim Nachverhandeln und im schlimmsten Fall den Verlust von Geistigem Eigentum zu vermeiden.

Abbildung 1.5 zeigt einen Ablauf für eine fiktive Produkt- und Wertschöpfungskette zur Projektplanung eines neuen Produktes. Von der Projektidee, die entweder als Notwendigkeit aus einem Kundenverhältnis oder als Forderung des Marketing in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen des Unternehmens hervorgeht, wird definiert und angenommen. Die betreffenden Abteilungen oder Bereiche im Unternehmen sowie die Geschäftsleitung kauft den ausgearbeiteten Vorschlag ab und dieser wird die Basis für den Produktentstehungsprozess. Im nächsten Schritt soll die Entwicklung Ideen aus dem vorhandenen Wissen und zusätzlichen Vorschlägen zur Realisierung zusammentragen und deren Machbarkeit prüfen. In Zusammenarbeit mit den Patentverantwortlichen wird eine Zusammenstellung von Merkmalen der technischen Lehre erarbeitet, mit denen entweder

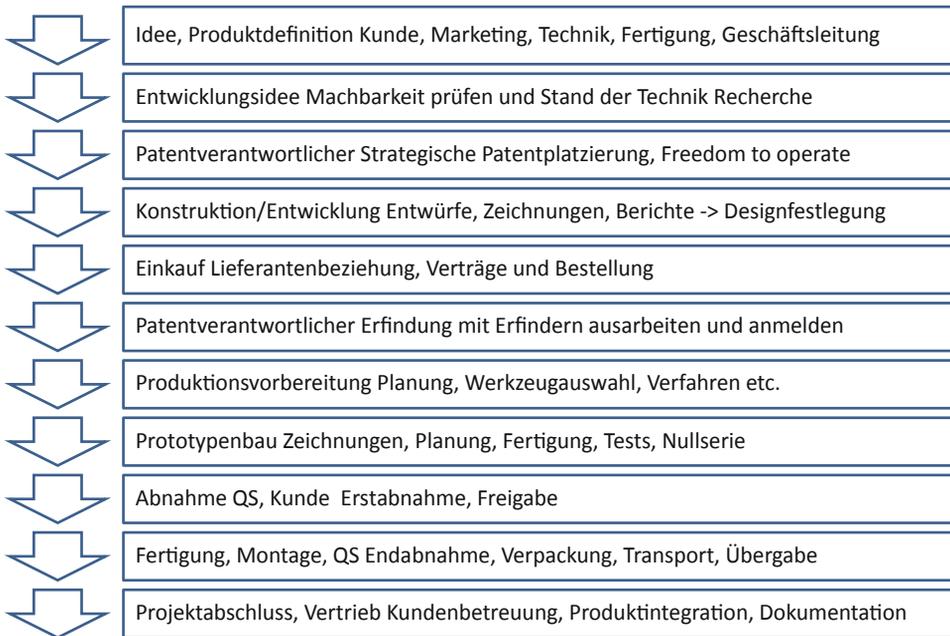


Abb. 1.5 Ablauf für eine fiktive Produkt- und Wertschöpfungskette

intern oder extern eine Patentrecherche durchgeführt wird. Das Ergebnis wird entsprechend analysiert und damit ermittelt, ob Entwicklungshandlungen mit dem erarbeiteten Design uneingeschränkt durchgeführt werden können. Näheres hierzu wird in Teil II, Punkt 4 unter dem Terminus „Freedom to operate“ erklärt. Bei Vorliegen einer schutzfähigen Erfindung wird diese strategisch in das Produkt- und Bauteilportfolio aufgenommen, um später eine entsprechende Zuordnung machen zu können.

Nach weiteren Entwicklungsschritten werden Entwürfe, Zeichnungen, technische Berichte bis hin zum sogenannten Design freeze, der Designfestlegung, erstellt und in den Systemen für alle internen Kunden freigegeben. Insbesondere der Einkauf kann auf dieser Grundlage und nach der Entscheidung Make or Buy, also im Unternehmen herstellen oder durch Dritte herstellen lassen, die Ausschreibungen an die Lieferanten zur Angebotserstellung versenden. Für die endgültige Lieferantenbeziehung gilt auch hier wieder die vertraglichen Grundlagen zu vereinbaren, um das know-how des Unternehmens zu schützen und eine Festlegung für den Besitz des geistigen Eigentums zu treffen. Inzwischen können in einem parallelen Vorgang auch die Erfindungen aus dem neuen Design bereits zu schutzfähigen Formulierungen und die Ausführungsformen mit Hilfe von Skizzen und Zeichnungen geführt werden. Der Einkauf ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im Unternehmen, er soll die Beschaffungsaktivitäten wertorientiert gestalten, indem er mit der Ressource Zeit verantwortungsvoll umgeht, die Qualität der Lieferanten gewissenhaft überprüft und dabei einen angemessenen Kostenfaktor für die Projekte im Auge behält.

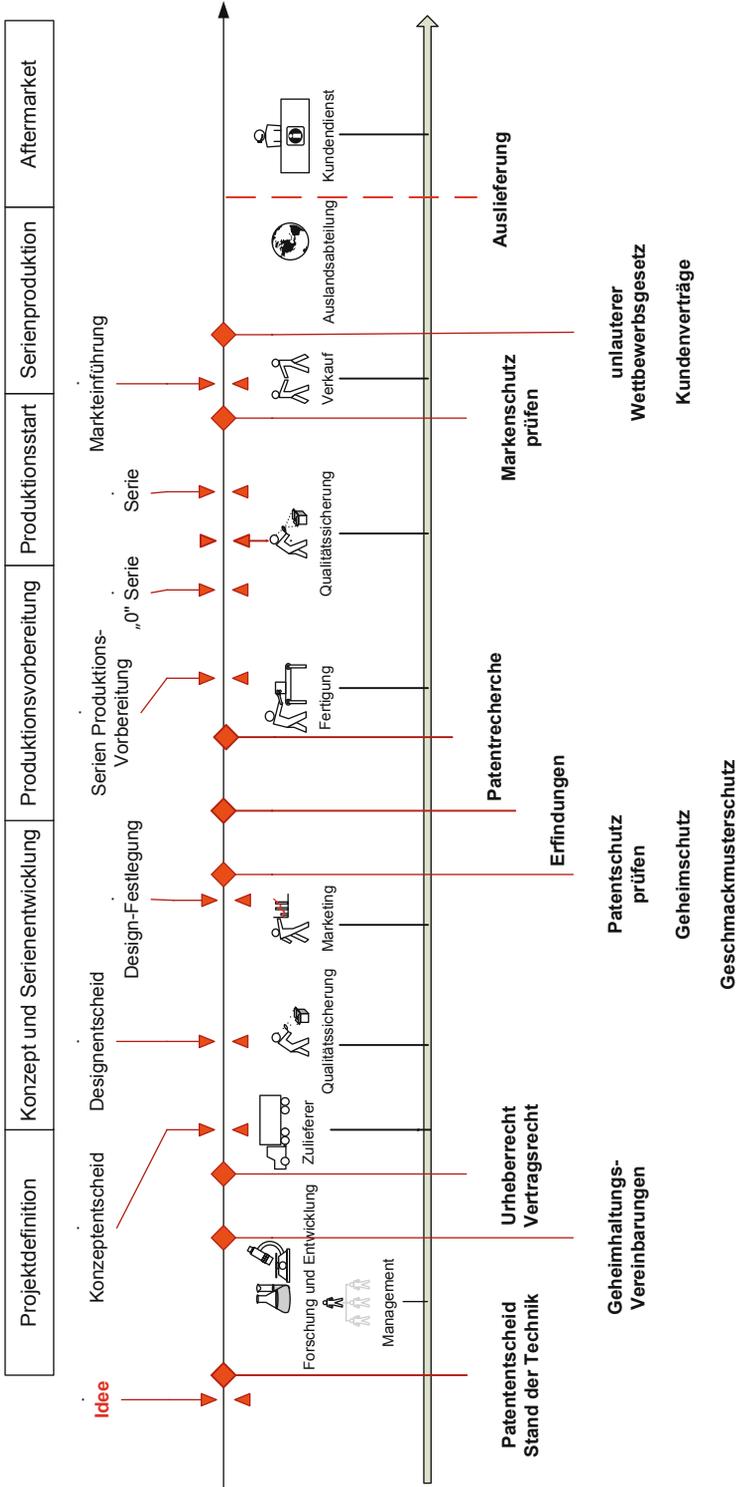


Abb. 1.6 Produktentstehungsprozess mit Elementen des gewerblichen Rechtsschutz. (Vgl. Mohnkopf, Kulik Vorlesungsskript bbw Hochschule Berlin, Lernportal TiM, 2013)