

Alexander J. Wurzer | Theo Grünewald  
Wolfgang Berres

# Die 360° IP-Strategie

So sichern Sie Ihren  
Innovationserfolg langfristig



**MANAGEMENT  
COMPETENCE**

**Inkl. Werkzeuge zur  
Strategieentwicklung  
zum Download**

## Vahlen

## Zum Inhalt

Das Buch zeigt anhand eindrucksvoller Praxisbeispiele, wie man mit seinen Innovationen eine marktbeherrschende Position erreichen und diese langfristig verteidigen kann. Innovationsmanagement und eine entsprechende IP-Strategie sind die Schlüssel, um in umkämpften Märkten Führungspositionen zu erringen.

**Intellectual Property (IP)** bietet einen Weg, sich im globalen und zunehmend von Digitalisierung geprägten Wettbewerb zu behaupten. Das Ziel ist es, beim eigenen Leistungsangebot eine rechtlich durchsetzbare **Exklusivität auf einen Kundennutzen** zu besitzen, der auf die Zahlungsbereitschaft beim Kunden trifft. Diese Differenzierung von Wettbewerbsangeboten ist die Grundlage für die Durchsetzung von Premiumpreisen und für die Gestaltung von Marktpositionen.

Durch die Entwicklung und Umsetzung einer **360° IP-Strategie** wird genau bestimmt, an welchen Stellen im Geschäftsmodell angesetzt werden muss:

- Praxisorientierte, mittelstandstaugliche Methoden und Werkzeuge, um den technischen Vorsprung langfristig auszubauen und zu sichern
- **Kundenorientierung** als Schlüssel für Innovationen und deren Sicherung
- **Gezielte Herstellung** des IP, das im angestrebten Geschäftsmodell wirklich zum Tragen kommt

## **Zu den Autoren:**

**Prof. Dr. Alexander J. Wurzer** ist geschäftsführender Gesellschafter der WURZER & KOLLEGEN GmbH, ein Beratungsunternehmen für strategisches IP-Management. Er ist Leiter des Steinbeis-Transfer-Institut für Intellectual Property Management der Steinbeis-Hochschule Berlin sowie Professeur Associé am Centre d'Études Internationales de la Propriété Industrielle (CEIPI), der Universität Strasbourg und leitet dort den Master-Studiengang für Intellectual Property Law and Management (MIPLM). Seine Schwerpunkte sind die Strategieentwicklung für das betriebliche IP-Management, dessen unternehmensweite Umsetzung und das wertorientierte Design von IP sowie die Bewertung von Schutzrechten. Herr Prof. Dr. Wurzer ist der Obmann des DIN-Ausschusses DIN 77100 für Patentbewertung und Sprecher des Kuratoriums zur Verleihung der Dieselmedaille. Er studierte Physik, Mikro- und Molekularbiologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und promovierte zum Dr. rer. nat. an der Fakultät Physik. Seit Mitte der 90er Jahre ist er selbstständig im IP-Management für internationale Institutionen und Unternehmen tätig.

**Theo Grünewald** studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg. Er ist seit vielen Jahren als Senior Consultant bei der WURZER & KOLLEGEN GmbH tätig. Seine Schwerpunkte liegen in der Entwicklung wertorientierter IP-Strategien, in der Einbeziehung nichttechnischer Produktbestandteile in diese Strategien und in der Gestaltung von Werkzeugen für das strategische IP-Management. Er ist außerdem wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter am Institut Intellectual Property Management der Steinbeis Hochschule Berlin, wo er sich hauptsächlich mit der monetären Bewertung von geistigem Eigentum befasst.

**Wolfgang Berres**, Dipl. Kfm., Jahrgang 1955, studierte Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftsinformatik an der Universität des Saarlandes und arbeitete mehr als 20 Jahre in der Industrie als Führungskraft in Deutschland und den USA. Hier trug er die Verantwortung für Projekte in den Bereichen Softwareentwicklung, Wissensmanagement und Change Management. Seit 2009 ist er Partner der Beratungsgesellschaft WURZER & KOLLEGEN. Seine Beratungsschwerpunkte sind die IP-Organisations- und Prozessberatung sowie das Management von IP-Strategieentwicklungsprojekten. Als Geschäftsführer der Altracon Consulting S.a.r.l mit Sitz in Luxembourg beschäftigt er sich aktiv mit der Entwicklung neuer Methoden und Software-basierter Systeme zur Verbesserung der Effizienz in der Patentanalyse.

# **Die 360° IP-Strategie**

So sichern Sie Ihren Innovationserfolg  
langfristig

von

Prof. Dr. Alexander J. Wurzer

Theo Grünewald

Wolfgang Berres

Verlag Franz Vahlen GmbH

Deutschland ist einer der wettbewerbsfähigsten Industriestandorte weltweit und die hiesige Industrie ist der global erfolgreichste Fabrikaurüster. Gleichzeitig steht die Industrie vor zwei substanziellen Herausforderungen: der digitalen Transformation und der weiter steigenden Leistungsfähigkeit der asiatischer Konkurrenten. Beide Trends bedrohen die industrielle Basis.

Industrie 4.0 ist in den Unternehmen angekommen und erfordert Antworten im Umgang mit dem geistigen Eigentum (IP). Gerade die erfolgreiche, tief verankerte Ingenieurskultur hierzulande macht es häufig schwer, erfolgreiche Antworten auf die zunehmende Bedeutung von Software, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen zu finden. Quereinsteiger, branchenfremde Unternehmen, insbesondere aus den USA nutzen strategische Patente und verschaffen sich, oft ohne eigene Produkte auf den Markt zu bringen, eine vorteilhafte Position bei zukünftigen Geschäften oder blockieren die digitale Optimierung von Wertschöpfungsketten etablierter Anbieter. Ähnlich agieren inzwischen asiatische Wettbewerber, ergänzt durch Plagiate und weiter steigende Produktivität und Qualität ihrer Produkte. Beide Entwicklungen sind langfristig für die einzelnen Unternehmen unabwendbar. Es gilt die sich daraus stellenden Herausforderungen zu meistern.

Wer den Wandel versteht und die Wettbewerbsinstrumente geschickt einsetzt, für den sind Risiken beherrschbar und die Chancen die sich in der Veränderung auftun nutzbar. Die in diesem Buch vorgestellten Fallbeispiele aus verschiedenen Branchen und Betrieben unterschiedlichen Größe und Organisationsform zeigen, wie durch den systematischen Einsatz des Wettbewerbsinstruments IP der Innovationserfolg unter den herausfordernden Rahmenbedingungen langfristig gesichert wird. Aus den Praxisbeispielen wird die Ertragswirkung von IP als Teil des jeweiligen Innovationserfolgs deutlich. Wir zeigen auch, welche Systematik hinter diesen Erfolgen liegt und wie methodisch der Innovationserfolg durch IP gestaltet wird.

Im Zentrum steht eine Eigenschaft von Innovationen die nicht wirklich neu ist: der Kundennutzen. Die erfolgreichen Unternehmen gleichen sich an diesem Punkt. Sie stellen den Kunden und seinen Nutzen ins Zentrum der Überlegungen, auch bei der Gestaltung von geistigem Eigentum. Unabhängig davon, ob es sich im Einzelfall um Industriekunden oder Konsumenten handelt, die 360° IP-Strategie dient dazu, diesen nutzenzentrierten IP-Ansatz praktisch umzusetzen. Das heißt konkret, den Kundennutzen gegen den Wettbewerb exklusiv zu machen und so die Zahlungsbereitschaft der Kunden auf sich zu vereinen. So wird IP zum direkten Hebel, um den Gewinn aus der eigenen Innovationsanstrengung zu optimieren.

Die Kundenzentrierung der 360° IP-Strategie hilft dabei, die Kreativität zur Gestaltung von Verbotungsrechten dorthin zu lenken, worauf es in der jeweiligen Wettbewerbssituation auch wirklich ankommt. Dabei ist die Gewinnformel denkbar einfach und ist im 4P-Konzept zusammengefasst. Das 4P-Konzept leitet sich aus der Integration von IP in die marktorientierte Unternehmensführung ab. Ausgangspunkt ist ein Alleinstellungsmerkmal (USP, Unique Selling Proposition), welches auch an den Kunden kommuniziert wird (UCP, Unique Communication Proposition) und durch IP eine rechtliche durchsetzbare Exklusivität bekommt. Das Ergebnis dieser Kombination ist die Möglichkeit der Preisdurchsetzung beim Kunden:

$$\text{USP} + \text{UCP} + \text{IP} = \text{Preisdurchsetzung}$$

So wird IP zum Erfolgsfaktor bei der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch den konsequenten Kundenfokus im Innovationsmanagement. Bei aller Unterschiedlichkeit der Fallbeispiele ist das der gemeinsame Nenner der Industriepaxis. Die Unternehmensbeispiele dienen an der Universität Strasbourg als Case Studies für die Ausbildung im Master-Programm zum IP-Management sowie im Schulungsprogramm der Fraunhofer-Academy. Wir danken den Co-Autoren der Fallstudien, den jeweiligen Technologievorständen und Top-Entscheidern der Unternehmen, für das Engagement in den Projekten und bei der Ausarbeitung der Texte.

Dieses Buch ist als Praxisbuch für all jene konzipiert, die im Unternehmen für den Innovationserfolg verantwortlich sind. Die angesprochenen Entscheider, einschließlich Innovations- und Marketingmanagern, IP-Leiter und den Verantwortlichen für Business Development wird eine methodisch-systematische Handreichung geboten, um ein erfolgreiches IP-Management in den Unternehmen tatsächlich implementieren zu können. Die beschriebenen Einzelfälle zeigen die Umsetzung der hier vorgestellten Konzepte in der Industrie. Die Beispiele dienen dazu die Konzepte, Werkzeuge und die eingesetzte Software in der Praxis zu zeigen, beanspruchen aber keine Allgemeingültigkeit. Die Autoren wissen aus langjähriger Praxis als Hochschullehrer und Berater, dass Unternehmen individuelle Organismen sind und Projekte immer individuellen Umständen ausgesetzt sind; zu große Verallgemeinerungen verbieten sich. Daher haben wir uns bei den hier dargestellten Werkzeugen auf die beschränkt, deren Wirksamkeit nachgewiesen ist und deren innere Mechanik zu den, jeweils im Innovationsprozess notwendigen Ergebnissen führt.

Gleichwohl ist den Autoren die Bedeutung der Führungsstärke von Managern bei der Entwicklung und Umsetzung von 360° IP-Strategien bewusst. Darum sind die Werkzeuge auch so ausgewählt, dass sie dabei helfen, das Verhalten der zu integrierenden Funktionen im Unternehmen zu motivieren und zu steuern. Obwohl es inzwischen eine Vielzahl von Erfolgsbeispielen für den kundenzentrierte IP-Ansatz gibt, bleibt die jeweilige Implementierung eine Herausforderung. Nicht zuletzt sind die Unternehmensbeispiele von Führungspersönlichkeiten geprägt und charakterisieren neben dem IP-Management in vielen anderen Funktions- und Strategiebereichen die Best-Practice mit hoher Profitabilität in den jeweiligen Branchen.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert. Der erste Teil ist dem Nutzen von IP-Management gewidmet. Wenn Patente keine Erfinderauszeichnungen sind und Marken mehr sein sollen als Produktbezeichnungen dann gilt es IP wirklich in das Unternehmen einzubinden und IP eine unmittelbare betriebswirtschaftliche Aufgabe zuzuordnen. Dieser erste Teil des Buchs widmet sich der Frage: Welche Aufgabe hat IP außerhalb der IP-Abteilung?

Im zweiten Teil sind die wichtigsten Werkzeuge beschrieben, um eine 360° IP-Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Viele dieser Werkzeuge sind nicht im eigentlichen Sinne neu. Sie kombinieren die erfolgreiche Praxis aus dem Innovationsmanagement, dem Business Development und der strategischen Planung mit den Möglichkeiten und Wirkungen von Verbotungsrechten. Im zweiten Teil sind aus der Unternehmensperspektive vor allem zwei Fragen von zentraler Bedeutung. Erstens, welches IP brauche ich eigentlich? Wenn diese Frage geklärt ist, folgt unmittelbar die zweite: Wie gestaltet man IP aus diesem Bedarf heraus?

Der dritte Teil beschäftigt sich mit der Implementierung eines bedarfsgerechten IP-Managementsystems. Wie jedes andere Unternehmensasset auch, muss IP effektiv gesteuert werden und einen Beitrag zur Produktivität und Motivation der Mitarbeiter leisten. Der dritte Teil zeigt die Möglichkeiten auf, IP zur Findung und Durchsetzung der wichtigen Entscheidungen im Innovationsmanagement zu nutzen. Die zentralen Fragen werden geklärt: Wie beschreibe ich Ziele, wie delegiere ich die Aufgaben und wie motiviere ich die Mitarbeiter, um mit IP den Innovationserfolg zu optimieren?

Dieses Buch ist somit ein praktisches Arbeitsinstrument für alle, die den Innovationserfolg im Wettbewerbsumfeld verantworten und bei gegebenen unternehmerischen Rahmenbedingungen erreichen wollen. Wir wünschen dem Leser eine spannende Lektüre und erfolgreiche Umsetzung.

*Prof. Dr. Alexander Wurzer, Theo Grünewald, Wolfgang Berres*  
München, Düsseldorf, Strasbourg

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XI
<b>1 Erfolg mit der 360° IP-Strategie .....</b>	<b>1</b>
1.1 IP als Gewinntreiber: Warum lohnt es sich dieses Buch zu lesen ..	1
1.1.1 Die digitale und globale Agenda .....	2
1.1.2 Das 4P-Konzept .....	4
1.1.3 IP-Management braucht Führung .....	7
1.1.4 Die Ergebniswirksamkeit von IP .....	10
1.1.5 Die praktische Umsetzung von IP-Management .....	12
1.2 Integriertes IP-Management ist die Summe der Maßnahmen .....	15
1.2.1 Das Integrierte IP-Managementsystem ist die Basis für den Erfolg .....	16
1.2.2 Geschäftsmodell und Wettbewerbsstrategie: Die Weichen für das IP-Management richtig stellen .....	22
1.2.3 Prozesse und Organisation zur Umsetzung der Strategie .....	26
1.2.4 Controlling und Tools: Erfolgsfaktor Konfiguration .....	30
1.2.5 Das Marketinginstrument IP für rechtlich durchsetzbare Alleinstellung .....	34
1.3 Die Führungsperspektive .....	40
1.3.1 Festlegung des Strategieziels .....	40
1.3.2 Erfolg durch multidisziplinäre Teams .....	44
1.3.3 Die IP-Kultur im Unternehmen gestalten .....	46
1.4 Die strategische Perspektive .....	50
1.4.1 Die 360° IP-Strategie .....	51
1.4.2 Wirkungen von IP im Geschäftsmodell: Die Zielmatrix .....	54
1.4.3 Strategieumsetzung Step-by-Step .....	59
<b>Fallstudie Thermomix</b> .....	62
<b>2 Methoden und Werkzeuge .....</b>	<b>67</b>
2.1 Bedarf erkennen und charakterisieren .....	67
2.1.1 Den Bedarf an IP im Geschäftsmodell analysieren .....	68
<b>Fallstudie Stöbich</b> .....	74
2.1.2 Evaluierung des IP-Bedarfs in der Innovation: Intellectual Property Function Deployment .....	79
<b>Fallstudie Wilo</b> .....	98
2.1.3 IP-Bedarf im Markenmanagement .....	105
<b>Fallstudie ABUS</b> .....	118

2.2	Bedarf decken	124
2.2.1	Strukturieren der Unternehmenskompetenzen in der Knowledge Map	124
	<b>Fallstudie ARRI</b>	137
2.2.2	Synthetisches Erfinden als Grundlage gezielt hergestellter Exklusivitätssphären	143
2.3	Reporting und Controlling	154
2.3.1	Einhaltung von Zeit- und Kostenzielen durch IP-Projektcontrolling	155
2.3.2	Wirkungsanalyse durch IP-Assetcontrolling	162
2.4	Integration in den Innovations-/Produktentwicklungsprozess	168
2.4.1	Dem Entwicklungsfortschritt angemessenes, kontinuierliches Risikoscreening: Freedom of Action	168
2.4.2	IP-Prozessmodellierung zur Schaffung geeigneter Schnittstellen für die Entwicklung und Umsetzung einer 360° IP-Strategie	173
	<b>Fallstudie IFM</b>	180
<b>3</b>	<b>Die interne Perspektive</b>	187
3.1	Veränderungsprojekt IP-Management erfolgreich umsetzen	188
3.1.1	Erfolgsfaktoren der Umsetzung	189
3.1.2	Projektziele und Stakeholder	192
3.1.3	Leuchtturmprojekte – Auswahl und Durchführung	196
3.2	IP-Informationsmanagement	204
3.2.1	Daten-, Informations- und Wissensmanagement	205
3.2.2	Information als zentrales Element der IP-Strategie	208
3.2.3	Herausforderungen des IP-Informationsmanagements – Informationsquellen und Informationsqualität	213
3.2.4	Referenzmodell des IP-Informationsmanagements	214
3.3	Praxisorientierter Vorschlag zum Aufbau eines toolgestützten IP-Informationsmanagements	216
3.3.1	Informationselemente und Informationsstruktur	217
3.3.2	Umsetzung ausgewählter Funktionen der IP-Strategieentwicklung	219
3.3.3	Patentüberwachung als zentrale Funktion im integrierten IP-Management	224
3.4	Roll-Out und nachhaltige Veränderung der „IP-Kultur“	227
3.4.1	Evaluierung der Ist-Situation	228
3.4.2	IP-Prozesselemente im Innovations- und Produktentwicklungsprozess	238
3.4.3	Schulung und Coaching	240
3.4.4	Qualitätssicherung durch Auditierung	244
	<b>Fallstudie Thermomix</b>	248
<b>4</b>	<b>Erfolgsprinzipien der 360° IP-Strategie</b>	255
	Stichwortverzeichnis	259

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1	IP vom Kunden her denken mit dem 4P-Konzept. . . . .	5
Abbildung 1.2	Wirtschaftliche Wirkung von IP im Differenzierungswettbewerb zur Optimierung des Innovationserfolgs. . . .	12
Abbildung 1.3	Beispiel einer Prozesslandkarte aus Sicht einer Patent-/IP-Abteilung . . . . .	18
Abbildung 1.4	Integriertes IP-Managementsystem zur Umsetzung einer 360° IP-Strategie . . . . .	19
Abbildung 1.5	Rolle von IP im Geschäftsmodell. . . . .	25
Abbildung 1.6	Beiträge des IP-Managements entlang des Roadmap und Produktentwicklungsprozesses. . . . .	28
Abbildung 1.7	Prinzipskizze zur Hierarchie der Ziele bei der Integration von IP ins Marketing. . . . .	36
Abbildung 1.8	Übersicht zum IP nach Cohausz . . . . .	38
Abbildung 1.9	Prinzipskizze der Wertgenerierung von Patenten gemäß DIN 77100 Patentbewertung – Grundsätze der monetären Patentbewertung. . . . .	39
Abbildung 1.10	Allgemeines Strategieziel im Differenzierungswettbewerb ist die Schaffung einer Exklusivitätssphäre um das eigene Kundennutzenangebot gegen den Wettbewerb . . .	42
Abbildung 1.11	Einbindung der Marktseite in die Gestaltung der Exklusivitätssphäre . . . . .	44
Abbildung 1.12	Klassischer Patentprozess. . . . .	47
Abbildung 1.13	Umkehrung der Denkrichtung zur optimierten Ausarbeitung von Verbotungsrechten . . . . .	49
Abbildung 1.14	Grundstruktur eine 360° IP-Strategie . . . . .	53
Abbildung 1.15	Grundstruktur einer Zielmatrix . . . . .	55
Abbildung 1.16	Beispiel eines Maßnahmenkatalogs zur Umsetzung einer 360° IP-Strategie . . . . .	59
Abbildung 2.1	Markt- und Ressourcenperspektive des Geschäftsmodells. . . . .	69
Abbildung 2.2	Rahmen der Geschäftsmodellanalyse. . . . .	72
Abbildung 2.3	Beispiel einer Geschäftsmodellanalyse für functional Food . . . . .	73
Abbildung 2.4	Prinzipskizze einer IP-Bedarfsmatrix. . . . .	81
Abbildung 2.5	Anwendung der IPFD-Methodik in Prozessschritten . . . .	84

## XII | Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.6	Beispiel einer IP-Bedarfsmatrix . . . . .	85
Abbildung 2.7	Beispiel einer IP-Bedarfsmatrix inklusive gewichteter Merkmalskombinationen . . . . .	91
Abbildung 2.8	Beispiel einer IP-Bedarfsmatrix inklusive Informationen zu von Wettbewerbern realisierten Systemkomponenten . . . . .	94
Abbildung 2.9	Beispiel einer IP-Bedarfsmatrix inklusive Informationen zu von Wettbewerbern realisierten Systemkomponenten . . . . .	95
Abbildung 2.10	Beispiel einer IP-Bedarfsmatrix inklusive Informationen zu von Wettbewerbern realisierten Systemkomponenten . . . . .	96
Abbildung 2.11	Markensteuerrad nach Icon Added Value und Esch, ergänzt um Aspekte des Geschäftsmodells . . . . .	107
Abbildung 2.12	Beispiel der Abbildung einer Markentonalität . . . . .	111
Abbildung 2.13	Beispiel einer Product Lifecycle Journey . . . . .	113
Abbildung 2.14	Typische Elemente der Kommunikation von Kundennutzen . . . . .	116
Abbildung 2.15	Matrixdarstellung zur Sammlung möglicher Kommunikationselemente . . . . .	117
Abbildung 2.16	Erstellen einer Knowledge Map in Prozessschritten . . . . .	126
Abbildung 2.17	Prinzip der Technologiezerlegung . . . . .	128
Abbildung 2.18	Beispiel einer Merkmalsübersicht . . . . .	129
Abbildung 2.19	Erfassung von Prozessen die auf technischem Wissen beruhen . . . . .	130
Abbildung 2.20	Beispiel einer Knowledge Map zur Identifikation der Träger von Technikwissen . . . . .	131
Abbildung 2.21	Beispiel einer VRIN-Analyse für wissensbasierte Prozesse . . . . .	133
Tabelle 2.22	Beispiele typischer Know-how-Träger . . . . .	133
Abbildung 2.23	Zuordnung von Wissenskomponenten zu Know-how-Trägern . . . . .	134
Tabelle 2.24	Verlustformen von Know-how . . . . .	135
Abbildung 2.25	Identifikation von Know-how-Risiken in der Knowledge Map . . . . .	136
Abbildung 2.26	Beispiel eines nach der AEIOU-Methode strukturierten Nutzungsszenarios . . . . .	148
Tabelle 2.27	Typen von Umgehungslösungen . . . . .	154
Abbildung 2.28	Dokumentation der IP-Ziele in einem IP-Projektcontrollingwerkzeug . . . . .	157
Abbildung 2.29	Prüfung der Erreichung der IP-Strategieziele . . . . .	160
Abbildung 2.30	Prüfung der Abweichung vom Zeitplan . . . . .	161
Abbildung 2.31	Prüfung der Budgettreue . . . . .	162

Abbildung 2.32	Beispiel einer IP-Scorecard . . . . .	167
Abbildung 2.33	Konkretisierung der Produktumsetzung und Zunahme kritischer Merkmale. . . . .	169
Abbildung 2.34	Anpassung der Rechercheprozesse an den Stand des Innovationsprojekts . . . . .	170
Abbildung 2.35	Typisierter FoA-Prozess. . . . .	172
Tabelle 2.36	Typische Prozesse der Entwicklung und Umsetzung einer 360° IP-Strategie . . . . .	177
Abbildung 3.1	Project Canvas (nach Habermann, 2014). . . . .	193
Tabelle 3.2	Leitfragen zu Projektzielen im Project Canvas . . . . .	195
Abbildung 3.3	Auswahl des Innovationsprojekts . . . . .	198
Abbildung 3.4	Projektplan Phase 1 IP-Strategieentwicklung . . . . .	200
Abbildung 3.5	Projektplan Phase 2 IP-Design . . . . .	202
Abbildung 3.6	Projektplan Implementierung IP-Management. . . . .	203
Abbildung 3.7	Informationsbedarf im IP-Strategieentwicklungsprozess . . . . .	209
Tabelle 3.8	Informationselemente in der IP-Strategieentwicklung . . . . .	210
Abbildung 3.9	Ableitung und Strukturierung der Elemente des IP-Informationsmanagements . . . . .	212
Abbildung 3.10	Datenstruktur IP-Strategieentwicklung (I) . . . . .	215
Abbildung 3.11	Datenstruktur IP-Strategieentwicklung (II). . . . .	218
Abbildung 3.12	Workflow IP-Bedarfsermittlung. . . . .	219
Abbildung 3.13	Erfassung des IP-Strategieprojekts . . . . .	220
Abbildung 3.14	Erfassung der Systemkomponenten . . . . .	221
Abbildung 3.15	Bewertung Suchfeld. . . . .	222
Abbildung 3.16	Abbildung Suchfeld in der IP-Bedarfsmatrix . . . . .	223
Abbildung 3.17	Prozess der Patentüberwachung . . . . .	225
Abbildung 3.18	Softwareapplikation zur Wettbewerbsüberwachung. . . . .	226
Abbildung 3.19	Reifegradanalyse . . . . .	229
Tabelle 3.20a	Bedarf an IP. . . . .	233
Tabelle 3.20b	Kompetenz zur IP-Bedarfsdeckung . . . . .	236
Abbildung 3.21	Selbstevaluation Ergebnis-Matrix . . . . .	236
Tabelle 3.22	Auswertung Checkliste. . . . .	238
Abbildung 3.23	Interaktion von Innovationsprozess und IP-Strategie-Prozess . . . . .	238
Abbildung 3.24	Initiierung der IP-Strategieentwicklung im Innovationsprozess . . . . .	240
Abbildung 3.25	Aufbau eines Schulungsangebots . . . . .	243
Abbildung 3.26	Qualitätsmodell nach DIN SPEC 1060. . . . .	245

## 1.1 IP als Gewinntreiber: Warum lohnt es sich dieses Buch zu lesen

Die digitale und globale Agenda ist die aktuelle Herausforderung der sich Unternehmen stellen müssen. Die in diesem Buch beschriebenen Firmen haben darauf mit einem strategisch überlegenen Einsatz von IP reagiert. Aus dieser strategischen Überlegenheit im Branchenumfeld wurde durch die Umsetzung der 360° Strategie auch eine operative Exzellenz. Der Gewinntreiber IP ist in diesen Unternehmen außerhalb der typischen Funktion wie IP- oder Patentabteilung verankert.

Es geht in diesem Buch nicht darum ein immer richtiges Rezept anzubieten, aber es gibt ein gemeinsames Konzept hinter den Erfolgsbeispielen – das 4P-Konzept. Das zeigt, die Zielgruppe für das Buch sind produzierende Technologieunternehmen die eine Differenzierungsstrategie betreiben. Für solche Unternehmen ist die hier beschriebene Vorgehensweise unmittelbar anwendbar.

Zur Umsetzung des 4P-Konzepts ist es allerdings notwendig über IP anders als üblich nachzudenken: IP muss vom Kunden her gedacht werden, um beim Kunden zu wirken. Doch nicht nur das Denken über IP muss sich im Unternehmen verändern, auch das Verhalten der Stakeholder muss sich ändern, um die wirtschaftliche Wirkung von IP zu optimieren und den Gewinntreiber IP auch tatsächlich zu aktivieren. Die Stakeholder außerhalb der IP-Abteilung wie Vertrieb, Marketing, Produktmanagement müssen in Kundennutzen und Exklusivität denken und in die Gestaltung von IP integriert werden. Die Stakeholder müssen eine Chance bekommen ihren Beitrag zu leisten und daraus auch ihren Nutzen ziehen.

Solange IP nur zwischen F&E und Patent- und/oder Rechtsabteilung behandelt, in einem administrativen Ansatz verwaltet wird, liegt ein enormer Gewinnbeitrag für das Unternehmen brach. Dabei ist es mit dem Denken vom Kunden her jedoch nicht getan, das ist nur die Voraussetzung. Das 4P-Konzept muss auch praktisch im Unternehmen gelebt, die 360° IP-Strategie nachhaltig umgesetzt werden, den Erfolg davon zeigen die Fallstudien. Durch die Zielsetzungen aus der Strategie kann die Gestaltung von IP auf die wirtschaftliche Wirkung hin erfolgen und diese an den Marktergebnissen auch überprüft werden. Diese verbesserte Kontrolle und Transparenz sorgt für eine gezielte Steuerbarkeit des IP-Bestands.

Das Besondere an diesem Buch ist, dass es IP als nichts Besonderes betrachtet sondern vielmehr als ein Asset wie jedes andere auch, das am wirtschaftlichen Ergebnis entlang gemanagt werden muss. In den erfolgreichen Unternehmen

ist ein Prozess implementiert, in dem zwei Schritte aufeinander aufbauen, die es bei jedem anderen Produktivitätsfaktor im Unternehmen auch gibt: Bedarf definieren, Bedarf erfüllen. Wenn man sich an diese übliche Reihenfolge des Managementprozesses hält, kann man auch die üblichen Managementansätze für IP verwenden und Schritt für Schritt implementieren.

### 1.1.1 Die digitale und globale Agenda

Wenn sich das Top-Management mit geistigem Eigentum beschäftigt, dann in der Regel unter zwei Perspektiven: Innovation und Wettbewerb. Von Innovation im weitesten Sinne wird immer dann gesprochen, wenn es um Patente geht. Nicht selten werden Patente und Innovationen sogar gleichgesetzt. Wer so denkt, ist schnell bei der Kurzschlussformel: Wer viele Patente hat ist auch sehr innovativ. Eine solche Verkürzung des komplexen Zusammenhangs ist nicht hilfreich und oft sogar negativ für die Ausrichtung der Unternehmensstrategie. Wer sich die Patente wirklich durchliest stellt schnell fest, dass in den wenigsten Fällen tatsächliche, innovative Markterfolge darin geschützt werden. Oft sind es eher konstruktiv-erfinderische Details aus der F&E-Routinearbeit, die sich dort finden und bei genauerem Hinsehen ist es schwer zu sagen, ob der geschützte Gegenstand jemals wirtschaftlich relevant werden würde.

Die zweite, dramatische Vereinfachung bei Managementgesprächen über IP lässt sich beobachten, wenn es um die Durchsetzung von Verbotensrechten gegen den Wettbewerb geht. Nach der Managementwahrnehmung gibt es eine Verletzung durch einen Wettbewerber, der ein praktisch identisches Nutzenversprechen gegenüber dem Kunden abgibt, oft kommt diese Information über den Vertrieb zur Geschäftsleitung. Nach eingehender Analyse durch die hinzugezogenen Experten wird dann festgestellt, dass man aus dem eigenen Rechtsbestand an Patenten, Marken, Designrechten etc. gegen den Wettbewerber nichts tun kann, da es sich nach aller Experteneinschätzung nicht um eine rechtlich durchsetzbare Verletzung durch den Wettbewerb handelt. Es ist halt alles nur „ähnlich“ und aus Sicht des Kunden, der sich um die technischen Details der Lösung in der Regel gar nicht kümmert, solange sein Kundennutzen sichergestellt ist, vergleichbar. Das ist dann zwar für den Vertrieb, den Umsatz und die erzielbare Marge schlecht, aber mit IP kann man hier nichts machen.

So verfestigt sich die Einschätzung und Erfahrung beim Management, dass das Unternehmen zwar Geld für geistiges Eigentum (Intellectual Property, hier stellvertretend für Patente, Gebrauchsmuster, Marken, Designrechte und Know-how) ausgibt, aber man letztlich nichts oder vergleichsweise wenig davon hat. Gleichzeitig vergeht kaum eine Woche, in der die Wirtschaftspresse nicht von wertvollen Patenten und spektakulären Patentstreitigkeiten quer durch alle Branchen, von Mobilfunkgeräten bis zu Windkraftanlagen schreibt. Es wird über besonders wertvolle Marken berichtet, von geschütztem Design bei Mensch-Maschine-Schnittstellen und von der steigenden Bedeutung von Patenten auf Softwarelösungen.

Dieses Spannungsfeld gilt es aufzulösen und für das eigene Unternehmen fruchtbar zu machen. Wenn es unwidersprochen so ist, dass geistiges Eigentum in modernen Volkswirtschaften das Öl des 21. Jahrhunderts ist. Wenn Patente

die Währung der Wissensgesellschaft sind. Wenn 70% der Wirtschaftsleistung im privaten Sektor in Europa aus der Umsetzungen von immateriellen Werten erfolgt. Dann stellt sich für das Management die Frage, wie das IP für das eigene Unternehmen tatsächlich nutzbar gemacht werden kann.

Um diese Frage zu beantworten ist es hilfreich sich die maßgeblichen Herausforderungen für die Wettbewerbsposition des deutschen, industriellen Mittelstands vor Augen zu führen. Der aktuelle Angriff kommt nicht nur aus den zwei entgegengesetzten Himmelsrichtungen West und Ost, er erfolgt auch entlang der industriellen Wertschöpfungskette von unten und oben.

Die globale Wettbewerbsposition des deutschen Mittelstands wird durch neue, digitalisierte Geschäftsmodelle aber auch durch die zunehmenden industriellen Fähigkeiten in Asien, besonders in China bedroht. Besonders amerikanische Unternehmen aus dem Silicon Valley sichern ihre Geschäftsmodelle für den internationalen Wettbewerb strategisch durch Patente ab und schaffen damit schwer zu überwindende Markteintrittsbarrieren. Bei der digitalen Transformation und den dazugehörigen Schutzrechten habend die Amerikaner momentan einen klaren Wettbewerbsvorsprung.

Doch nicht nur die industrielle Speerspitze, unter dem Stichwort Industrie 4.0, ist bedroht, auch die technologische Basis in Europa wird massiv angegriffen. Ist China vielen noch als Land der billigen Plagiate bekannt, so bauen die Unternehmen im Reich der Mitte heute systematisch eine international wirksame Patentstrategie auf. In den traditionellen Marktsegmenten wie Hydraulik, Fördertechnik/Logistik sowie bei elektrischen Schaltern und Relais sind massive Steigerungen chinesischer Patentanmeldungen um 120 bis 275 Prozent in den letzten fünf Jahren nachgewiesen, während in Europa die Anmeldezahlen in den identischen Segmenten im besten Fall stagnierten. Hinzu kommt, dass asiatische Unternehmen eingeführte hiesige Marken kaufen, um den Markteintritt zu schaffen, von Betonpumpen bis zu Werkzeugmaschinen und Industrierobotern.

Die heutige Situation unterscheidet sich damit deutlich von der japanischen Herausforderung vor einigen Jahrzehnten, worunter die optische Industrie, die Unterhaltungselektronik und die Automobilindustrie zu leiden hatte. Auch die Bedrohung der hiesigen Elektronikkompetenz durch Taiwan und Korea hatte einen anderen Charakter. Die Digitalisierung und damit die Verwandlung der Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle sowie der Aufbau eigener innovativer Fähigkeiten in Asien in angestammten deutschen Feldern wie der Industrie- und Fabrikarüstung ist eine Herausforderung neuer Art. Und dieser Krieg wird mit IP geführt sowohl im Westen wie im Osten.

Wie immer steckt in jeder Veränderung auch eine Chance. Wenn das traditionelle Denken nicht mehr hilft, muss man eben anders denken. Wer als erster erkennt, dass das Patentieren von F&E-Ergebnissen alleine nicht mehr hilft, der hat schon einen Vorteil. Der strategische Einsatz von IP ist gefragt und gibt nicht nur den Unternehmen sondern ganz konkret auch dem Management einen klassischen First-Mover-Vorteil. Solche Beispiele sind in diesem Buch genannt und werden ausführlich besprochen.

Der Einsatz von IP in typischen, deutschen mittelständischen Industrieunternehmen als Hebel für die Durchsetzung von Premiumpreisen, für den Ausbau

von Marktanteilen, zur Unterbindung der Margenerosion gegen den Wettbewerb. So unterschiedlich die Unternehmen sind, sie zeichnet die Gemeinsamkeit aus, den First-Mover-Vorteil IP in ihrem jeweiligen Wettbewerbsumfeld erkannt und genutzt zu haben. Dafür ist das Management dieser Unternehmen verantwortlich. Den Perspektivwechsel auf IP, das Denken in Exklusivitäten, der Wille den Kunden zu verstehen und seine Entscheidung mit Hilfe von IP aktiv zu beeinflussen muss nicht nur in den Köpfen passieren, er muss auch umgesetzt werden. Der Erfolg dieses Perspektivwechsels? Neben der Marktstellung der Produkte, der Kundenloyalität können sich die wirtschaftlichen Ergebnisse dieser Unternehmen sich in den Bilanzen sehen lassen.

### 1.1.2 Das 4P-Konzept

Kundennähe und das tiefe Verständnis der Kundenprobleme ist eine besondere Fähigkeit des deutschen industriellen Mittelstands. Durch die Nähe zum Kunden ist es den Hidden Champions auch auf globalen Märkten möglich die spezifischen Anforderungen in den Geschäftsmodellen der Kunden zu analysieren und passgenaue Lösungen anzubieten.

Ein Beispiel dafür ist die IFM Electronic GmbH. Ein auf die Automatisierung von Industrieprozessen spezialisiertes mittelständisches Unternehmen. Als Teil der Reorganisation und Professionalisierung des Projektmanagements wurde auch der Innovationsprozess bei IFM neu gestaltet. Ziel der neuen Strukturierung war es den kreativen Prozess zu unterstützen und möglichst nicht durch Überregulierung und Formalisierung zu ersticken. Bei über 100.000 Kunden in 70 Ländern mit über 1.000 Vertriebsmitarbeitern, die jeden Tag 2.500 Kunden besuchen kommen große Mengen von Marktinformationen zusammen. Das Produktspektrum von IFM umfasst über 7.800 Artikel. In den Vertriebsgesprächen werden regelmäßig die aktuellen und zu erwartenden Probleme und Herausforderung der Kunden angesprochen. Bei IFM wird dann nach einer Lösung gesucht.

Die Leitidee der marktorientierten Unternehmensführung wird im Management des deutschen Mittelstands in der täglichen Praxis gelebt. Obwohl die marktorientierte Unternehmensführung im Konsumgüterbereich geboren wurde, findet sie heute flächendeckend auch im Bereich der Industriegüter und im Dienstleistungsmarketing überzeugte Anwendung. Damit wird die wichtigste Erkenntnis auch in der Industrie umgesetzt, die Kundenzentrierung. Letztlich entscheidet der Kunde über den Erfolg des Unternehmens im Markt. Wer die neue Rolle von IP verstehen will, muss IP in der Fokussierung auf die Kundenentscheidung denken. Es gilt aus Sicht des Kunden möglichst exklusiv die eigene Lösung präsentieren zu können. Trifft diese Lösung auf die Zahlungsbereitschaft des Kunden für den angebotenen Kundennutzen so wird die eigene Preisdurchsetzung möglich. Dieser Zusammenhang ist die Grundlage für den wirtschaftlich erfolgreichen Einsatz von IP.

Beim Einsatz der 360°-Strategie geht es um die grundsätzliche Erkenntnis, dass IP seine Rolle in der marktorientierten Unternehmensführung zu spielen hat und das heißt in erster Linie Erträge erwirtschaften und Erfolgsbeiträge zu leisten durch die gewünschte Beeinflussung der Kundenentscheidung. Der

gemeinsame Nenner hinter den Fallbeispielen erfolgreicher mittelständischer Industrieunternehmen ist das konsequente Denken von IP vom Kunden her.

Der Ausgangspunkt ist der Differenzierungswettbewerb in der Vereinfachung, dass der Kunde zwischen den Leistungen verschiedener Unternehmen die somit im Wettbewerb stehen wählen kann und sich für den aus Sicht des Kunden besten Kundennutzen entscheidet. Diese Wahlmöglichkeit ist entscheidend. Denn letztlich vereint der Kunde seine Zahlungsbereitschaft auf den aus seiner Sicht optimalen Kundennutzen.

Der internationale Differenzierungswettbewerb spielt für die deutsche Industrie eine tragende Rolle. Das ist eine der generischen Wettbewerbsstrategien um beim Kunden aus der reinen Preisvergleichbarkeit durch differenzierte Nutzenargumentation zu entkommen. Darauf stellt das 4P-Konzept in Anlehnung an die vier „P“ des Marketings (Product, Promotion, Price, Point-of-Sale) ab. Dabei ist das 4P-Konzept aber keine Aneinanderreihung von Begriffen, die es sich zu merken gilt, vielmehr bauen die Elemente des Konzepts inhaltlich aufeinander auf. In Abbildung 1.1 ist das 4P-Konzept dargestellt.

Um IP im Differenzierungswettbewerb vom Kunden her zu denken ist der Startpunkt der USP (unique selling proposition), das möglichst einzigartige Leistungsversprechen. Ein solches Leistungsversprechen muss für den Kunden angemessen und nachvollziehbar kommuniziert werden. Die wird am besten durch eine UCP (unique communication position) also eine einzigartige Kommunikationsposition erreicht. Für beide Alleinstellungen, die des Leistungsversprechens und die der Kommunikationsposition sorgt IP für die rechtlich durchsetzbare Exklusivität. Für den Fall, dass dieses so gesicherte exklusive Leistungsversprechen auf eine Zahlungsbereitschaft des Kunden trifft, ist die optimale Voraussetzung für die Durchsetzung von Premiumpreisen gegeben.



Abbildung 1.1 IP vom Kunden her denken mit dem 4P-Konzept

Dieser Zusammenhang ist unmittelbar einleuchtend und es ist frappierend wie häufig in der Praxis diese Wirkungskette nicht umgesetzt wird. Zwei einfache Fragen zur Selbstevaluierung. Welcher Vertriebsmitarbeiter kennt die wichtigsten Exklusivitäten auf der Basis der eigenen Patente? Die Stellen, wo er im Kundengespräch sagen kann; „Das bekommen Sie nur bei uns“. Die zweite Frage bezieht sich auf die Kundenkommunikation. Wie kann der Kunde die überlegene Leistungsfähigkeit unmittelbar sehen und erleben, ohne weitere Erläuterung. Sind diese alleinstellenden und sichtbaren Eigenschaften des Produkts geschützt?

Die Unternehmen die in diesem Buch in Form von Fallstudien vorgestellt werden, haben solche Zusammenhänge erkannt und systematisch umgesetzt. Das Werkzeug dazu ist eine 360° IP-Strategie und deren Implementierung. Denn letztlich reicht es nicht die Strategie auszuarbeiten, die Preisdurchsetzung muss in der Wechselwirkung mit den Kunden auch tatsächlich erfolgen und damit auch messbar sein. Dann hat IP seinen notwendigen wirtschaftlichen Beitrag geleistet.

Das 4P-Konzept ist weder neu noch revolutionär. Es wird seit vielen Jahren erfolgreich von Konzernen wie Philips, Microsoft, Apple, Samsung und vielen anderen angewendet. Es ist nur der konsequente Einsatz von IP im Differenzierungswettbewerb, bei immer vergleichbarer werdenden Features in den Produkten und deren Qualität. Sie ist die Antwort auf den sich intensiveren globalisierten Wettbewerb und der Ausweg aus der totalen Vergleichbarkeit, mit der Folge andauernder Margenerosion.

Das 4P-Konzept und die darauf aufbauende 360° IP-Strategie ist die konsequente Antwort auf die Frage nach der wirtschaftlichen Rolle von IP mit der Forderung wirtschaftliche Beiträge zu leisten. Anhand des 4P-Konzepts wird deutlich, dass IP im Differenzierungswettbewerb mit dem Leistungsversprechen und der Kundenkommunikation abgeglichen werden muss. Es fordert das „Denken in Exklusivitäten“ und in das „Denken in Kundenentscheidungen“ von allen Beteiligten. In dieser Anforderung steckt die besondere Chance für die Unternehmen und das Management auf die aktuellen technologischen und wettbewerbsorientierten Herausforderungen sowie die sich dramatisch verändernden Kundenanforderungen zu reagieren.

Es ist auch unmittelbar einsehbar, dass das 4P-Konzept sowohl im Industriegüter- wie auch im Konsumgüterbereich, also im B-to-C genauso wie im B-to-B Geschäft anwendbar ist. Das zeigen auch die Fallstudien sowie die Empirik des strategischen Patentierens weltweit. An der Universität Strasbourg, wo im Rahmen der Masterprogramms für IP-Management die Fallstudien verwendet werden und Studenten aus der ganzen Welt dieses Vorgehen lernen, zeigt sich jedes Jahr wieder, dass die Grenzen der Methode im Differenzierungsansatz liegen. Wer sich nicht unterscheiden will oder kann, wird auch mit einer 360° IP-Strategie keine durchsetzbare Stellung aufbauen können.

Im Masterprogramm für IP-Management am CEIPI (Centre d'Etudes Internationales de la Propriété Intellectuelle der Universität Strasbourg) werden seit 2005 erfahrene IP-Experten in der Entwicklung von IP-Strategien und der systematischen Implementierung ausgebildet, dabei sind überwiegend

Technologiekonzerne wie 3M, BASF, ABB, SAP, Philips vertreten. In globalen Technologiekonzernen wie diesen, ist das Denken im 4P-Konzept fest verankert und dadurch hat das IP dort auch einen hohen strategischen und wirtschaftlichen Stellenwert. Die in diesem Buch vorgestellte Methodik einschließlich der Implementierungswerkzeuge ist insbesondere für die Anwendung durch mittelständische Unternehmen optimiert. Das ist der wesentliche Beitrag der in diesem Buch geleistet wird: Die Nutzbarmachung von IP im Differenzierungswettbewerb für mittelständische Industrieunternehmen. Die Fallbeispiele zeigen die Erfolgswirkung und Praktikabilität des Vorgehens in unterschiedlichen Branchen und Geschäftsmodellen sowie einem großen Spektrum von Betriebsgrößen. Die Fallbeispiele zeigen aber auch, die intensive Führungsarbeit die im Management geleistet werden muss, um diesen Ansatz auch zum Erfolg zu führen. Ziel ist es, das enorme geistig-kreative Potenzial der Mitarbeiter zu aktivieren und zu fokussieren, um die Kundenentscheidungen auf das eigene Unternehmen zu vereinen.

### 1.1.3 IP-Management braucht Führung

Der Begriff IP-Management wird hier in aktiver Abgrenzung zu einem juristisch-administrativen Verständnis von IP verwendet. Selbstverständlich handelt es sich bei den juristisch-administrativen Aufgaben rund um geistiges Eigentum um einen sehr komplexen Aufgabenbereich. Komplex und intellektuell anspruchsvoll genug, um jahrelange Ausbildungen, hochentwickelte Software, Konferenzen, Seminare und Lehrbücher zu rechtfertigen. Dieser gesamte Bereich soll hier ausgeklammert werden – gewissermaßen die gesamte klassische Arbeit innerhalb einer Patentabteilung: Von der Entgegennahme der Erfindungsmeldung bis zur Betreuung einer Anmeldung zur Erteilung, Internationalisierung, Aufrechterhaltung und gegebenenfalls der Durchsetzung der erteilten Rechte. Wenn das alles nicht IP-Management ist, was ist es dann? Was ist IP-Management außerhalb der IP- bzw. Patentabteilung?

Das 4P-Konzept gibt die Richtung vor, in der die Antworten auf diese Fragen liegen. Allerdings ist weder das 4P-Konzept noch die 360° IP-Strategie eine Vorlage für die „immer richtige“ Organisation oder eine Strategieblaupause die es im konkreten Einzelfall abzumalen gilt. Das 4P-Konzept beschreibt die Aufgabe von IP im Differenzierungswettbewerb und die 360° IP-Strategie hilft dabei, die Möglichkeiten von IP in der Strategie umfassend einzusetzen. Ausgangspunkt des Konzepts ist der Kunde, genauer die Kundenentscheidung für das eigene Produkt oder Leistung. Diese Entscheidung gilt es zu beeinflussen, zugunsten des eigenen Produkts, mit einem überlegenen Kundennutzen der mit Hilfe von IP zu einer rechtlich durchsetzbaren Alleinstellung ausgestaltet wurde.

Mit diesem Denken wird auch im IP der Wandel vom „inside-out“ zum „outside-in“ der modernen marktorientierten Unternehmensführung vollzogen. Die klassische Arbeit der Patentabteilung bestand lange Zeit darin Erfinder in ihrem Wunsch nach Patentschutz zu betreuen. Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass im Rahmen der F&E-Arbeit Erfindungen entstehen, die nicht nur schutzfähig sondern auch schutzwürdig sind. Die Schutzwürdigkeit wird

damit begründet, dass im Falle des Vorliegens einer Erfindung in jedem Fall eine Nachahmung durch Dritte zu verhindern sei. Aufgrund der Tatsache, dass die eigentliche F&E-Arbeit marktrelevanten Produkten zukommt, wird abgeleitet, dass auch die Schutzwürdigkeit der darauf resultierenden Erfindungen gegeben ist. Nur werden in den überwiegend reifen Technologien der deutschen Industrie häufig nur sehr kleine Verbesserungen gegen den Stand der Technik erreicht, was zu sehr „schmalen“ Verbotungsansprüchen in den Patenten führt. Auch ist zum Zeitpunkt der Erfindung häufig nicht klar, welche Art von wirtschaftlicher Verwertung der erfinderische Gegenstand jemals haben soll, denn das was tatsächlich zum Patent angemeldet wurde, hat häufig nur sehr wenig und indirekt mit dem aktuellen Leistungsversprechen des Unternehmens und seinem angebotenen Kundennutzen zu tun.

Hinzu kommt, dass es rechtliche Bestimmungen für Erfinder die Arbeitnehmer gibt, die das Unternehmen dazu drängen Erfindungen im Zweifelsfall eher anzumelden, als dies nicht zu tun. Auch das allgemeine Fehlverständnis von Patenten und deren Verhältnis zur Innovation führt dazu, dass sich Unternehmensvertreter bestätigt fühlen, es sei gut und richtig viele Patente zu haben, als Ausweis der nur schwer messbaren eigenen Innovationskraft. Die Wert- und Wirkungslosigkeit solchermaßen entstandener IP-Bestände ist vielfach empirisch nachgewiesen. In Expertenkreisen allgemein akzeptiert sind Werte zwischen 85 und 95 Prozent des jeweiligen Portfolios als weitgehend wert- und wirkungslos.

Wer die Frage nach der weit verbreiteten Wert- und Wirkungslosigkeit von IP-Beständen stellt, der muss sich mit IP außerhalb der IP-Abteilung beschäftigen. Die klassische IP-Arbeit ist wie beschrieben eine ressourcenorientierte, ein typisches „inside-out“-Denken. Ein „outside-in“-Denken beginnt beim Markt und dem Kunden. Bei Industriegütern ist das die direkte Verkäufer-Kundenbeziehung, bei Dienstleistungen kommt es zu einer Integration des Kunden in die Leistungserbringung. Das 4P-Konzept stellt die Frage, welche Rolle IP in dieser Beziehung spielt. Wenn diese Frage organisatorisch verankert wird, so muss die Marktseite des Unternehmens in die Gestaltung von IP integriert werden. IP muss aus der reinen F&E-IP-Abteilungsbeziehung herausgeholt werden; dazu bedarf es Führung.

Führung, verstanden als proaktives Handeln zur Beeinflussung des Verhaltens von Menschen in eine als richtig verstandene Richtung, soll zur Erzielung von gemeinsam als wertvoll erachteter Werte dienen. Dieser Satz sollte als Richtschnur für Führung im IP-Management angewendet werden. Wer ihn von hinten liest kann die Führungsaufgabe unmittelbar ableiten. Der Startpunkt ist der Wert von IP. Wenn es durch IP gelingt, Kundennutzen als rechtlich durchsetzbare Alleinstellung zu schützen ist im Differenzierungswettbewerb tatsächlich ein Wert geschaffen. Dazu gehört dann auch, dass das Innovationsmanagement die Zahlungsbereitschaft des Kunden richtig verortet hat und insofern die Exklusivität durch IP an der „richtigen Stelle“ erreicht wurde. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit die Marktseite, also das Produktmanagement, das Marketing, den Vertrieb in die Gestaltung von IP insbesondere von Patenten einzubeziehen. Die als richtig verstandene Richtung ist das Erreichen der Zahlungsbereitschaft beim Kunden und das Vereinen der Entscheidung

des Kunden auf das eigene Leistungsversprechen. Dieses Denken in möglichst hohem, exklusivem Kundennutzen (USP), dessen Kommunikation an den Kunden (UCP) muss von der Marktseite auch in die F&E-IP-Achse gebracht werden. Darin besteht der Kern der Führungsaufgabe. Proaktiv ist Führung in diesem Fall insofern, als die Integration von IP in Entscheidungen möglichst zu einem Zeitpunkt erfolgen sollte, wo tatsächlich die Frage des Kundennutzens und seine technische Realisierung noch gestaltbar sind.

Eine der zentralen Herausforderungen bei der Umsetzung des 4P-Konzepts und der Implementierung einer 360° IP-Strategie ist es eine echte, wechselseitige Interaktion zwischen IP und dem Innovationsprozess herzustellen. In der häufig beobachtbaren Praxis wird diese Interaktion auf zwei wesentliche Aktionen reduziert. IP ist dafür zuständig die sogenannte „Freedom-to-Operate“ (FTO) zu überprüfen, also zu klären ob das neue Produkt Rechte Dritter verletzt. Außerdem sollen Erfindungen die im F&E-Prozess gemacht wurden, sowie andere geistige Leistungen wie beispielsweise ein Produktname vor Nachahmung geschützt werden. Diese Art von Wechselwirkung ruht gerade nicht Gegenseitigkeit. IP wird gerade nicht als Mitgestalter verstanden, sondern als ausführender juristisch-administrativer Dienstleister. IP wird nicht als gestaltender Teil des Innovationsprozesses verstanden. So wird der oben beschriebene Zustand einer rechtlich durchsetzbaren Alleinstellung beim Kundennutzen nur in seltenen Ausnahmefällen erreicht.

Die Führungsherausforderung liegt darin die Aufgabe von IP richtig zu definieren und dann auch die Umsetzung zu ermöglichen. Wenn der möglichst umfassend geschützte Kundennutzen erreicht werden soll, dann muss IP früh und vor allem mitgestaltend einbezogen werden. Wenn es also um die Frage geht, welche Leistung im späteren Produkt besonders wichtig ist und wie diese Leistung technisch umgesetzt werden soll, dann muss IP gehört werden – im Sinne von FTO – aber IP muss auch in der Lage sein Vorschläge zu entwickeln, wo denn Lösungen liegen können, die mit IP exklusiv gemacht werden können.

Ein so verstandenes IP-Management erfüllt auch die „POSTCORB“-Definition (Planning, Organising, Staffing, Directing, CoOrdinating, Reporting, Budgeting). So wird aus einem reaktiven Schutz von bereits gemachten Erfindungen eine aktive Rolle im Innovationsprozess zur Gestaltung von exklusivem Kundennutzen. Die Frage danach, welches IP das Unternehmen eigentlich benötigt und in welchem Umfang, kann auf diese Weise systematisch beantwortet werden. Es können gewünschte Wirkungen geplant werden und die Interaktion der Beteiligten lässt sich zielgerichtet auf die Alleinstellung und den erwarteten Kundennutzen hin koordinieren. Nicht zuletzt wird so die Frage nach einem wirtschaftlich angemessenen Budget für IP im Rahmen des Innovationsprojekts beantwortet.

Die technische Kreativität des Unternehmens wird auf diese Weise auf die Fragen gelenkt, die im Differenzierungswettbewerb relevant für die Gestaltung der Verbotungsrechte sind: Den überlegenen Kundennutzen der durch IP auch rechtlich gegen den Wettbewerb als wirkliche Alleinstellung durchsetzbar ist. Vereinfacht ausgedrückt geht es nicht darum, zufällig aus der F&E-Arbeit, gewissermaßen nebenbei, gemachte Erfindungen zum Patent anzumelden,

sondern vielmehr darum, genau die Verbotungsrechte zu gestalten, die das Unternehmen im Wettbewerb für die eigene Alleinstellung benötigt. Dafür sorgt die Anwendung des 4P-Konzepts und die Implementierung einer 360° Strategie mit den Werkzeugen, die in diesem Buch beschrieben sind.

Wenn von allen Beteiligten im Innovationsprozess IP vom Kunden her gedacht wird, erleben die Mitarbeiter den enorm positiven Effekt, dass dieses machtvolle rechtliche Instrument wirklich bei der Markterschließung, den Kundenentscheidungen und damit letztlich dem Erfolg der Innovation ganz entscheidend helfen kann. Dieser enorme Motivationseffekt wirkt positiv auf die Kreativität und das Engagement der multidisziplinären Teams aus. Die Realität des marktorientierten Unternehmens kommt auch tief in der F&E-IP-Welt an. Das Erleben, dass IP tatsächlich unmittelbar aus dem Marktgeschehen heraus gedacht wird und dort die geplanten Wirkungen erzielt werden, motiviert die Fachexperten dieser Bereiche die konkreten Beiträge zu den wirtschaftlichen Zielen der Innovation und des Unternehmens dauerhaft und engagiert beizutragen.

Hinzu kommt der Effekt, dass solchermaßen gestaltete Verbotungsrechte nicht das Problem in sich tragen, dass die dazu notwendigen technischen Lösungen als nicht relevante Erfindungsmeldungen von der Patentabteilung abgelehnt werden. Mit jeder Ablehnung einer Erfindungsmeldung wird viel Zeit und vor allem kreatives Engagement letztlich vergeudet. Aus Sicht des Managements ist das reine Blindleistung. Im schlimmsten Fall werden kreative technische Mitarbeiter sogar demotiviert sich um neue und gegebenenfalls erfinderische Lösungen zu bemühen. Wer im Gegensatz dazu in einem multidisziplinären Team zum IP-Design eingebunden ist und erlebt wie er seinen eigenen ganz konkreten Beitrag zum Innovations- und Unternehmenserfolg leisten kann, erfährt ein sehr positives Feedback auf seine kreative Leistung. So verändert sich auch die Sicht auf IP im Management des Unternehmens: Aus einer Kostenstelle wird ein Gewinnhebel.

### 1.1.4 Die Ergebniswirksamkeit von IP

Wer den wirtschaftlichen Beitrag von IP optimieren will muss den Mechanismus verstehen, wie IP wirtschaftlich im Differenzierungswettbewerb wirkt. Solange im Unternehmen Patente auf Entwicklungsergebnisse angemeldet werden, in der Hoffnung damit im Markt durchsetzbare Exklusivität zu erreichen liegt der eigentliche wirtschaftliche Hebel von IP weitgehend brach. Erst durch die konsequente Ausrichtung an der Alleinstellung des Leistungsangebots und der Zahlungsbereitschaft der Kunden wird das wirtschaftliche Potenzial systematisch gehoben. Selbstverständlich kann es in Einzelfällen so sein, dass das F&E-Ergebnis tatsächlich die Grundlage für einen wirklich neuen Kundennutzen ist und die Patentierung der technischen Lösung umfassende Exklusivität in der Kundenwahrnehmung herstellt, aber das ist wie empirisch gezeigt, die Ausnahme. Studien zeigen vielmehr, dass die allermeisten Patente keine wirtschaftlich relevanten Verbotungspotenziale beinhalten. Es werden zwar technische Lösungen geschützt, aber es gibt viele Wege diese aus Kundensicht mit gleichwertigen Alternativen zu umgehen.

Das 4P-Konzept und dessen Implementierung in der 360° IP-Strategie sorgen dafür, den wirtschaftlichen Hebel der in IP liegt zielgerichtet und systematisch einzusetzen. Es soll hier nicht ausgedrückt werden, dass Unternehmen nicht auch ohne eine solche Systematik immer wieder auch wertvolle Patente anmelden können, doch die hier vorgestellten Werkzeuge helfen dabei eine bessere Kontrolle, Transparenz und Steuerbarkeit der wirtschaftlichen IP-Ziele zu erreichen. Die größten Hebel liegen dabei im Innovations- und Produktmanagement. An der Schnittstelle zwischen der Technik und dem Markt. Denn wer weiß, welche Verbotungspotenziale gegen den Wettbewerb, dem eigenen Geschäftsmodell eine höhere Profitabilität verschaffen würden, hat eine zentrale Frage für den Wertbeitrag von IP beantwortet. Es gilt also die Marktintelligenz in die Gestaltung des IP, insbesondere der Patente einzubinden. Um diese Einbindung gezielt und praktisch Anwendbar zu machen wurden die verschiedenen Werkzeuge entwickelt, deren Einsatz in diesem Buch geschildert sind und die in der Praxis der Unternehmensbeispiele verwendet werden.

Wichtig ist es dabei zu verstehen, dass der klassische Patentprozess im eigentlichen Sinne einem Wirkungscontrolling nicht unterworfen werden kann. Letztlich müssen die Patente zu einem Zeitpunkt angemeldet werden, an dem noch nicht klar ist, welchen Weg die Erfindung in den Markt nehmen wird. Es liegen zum Zeitpunkt der Anmeldung keine Informationen und häufig nicht einmal Planungen vor, welche wirtschaftliche Umsetzung die Erfindung erfahren wird und somit lässt sich auch keine effektive Wettbewerbswirkung, jenseits der erhofften Imitationsunterdrückung planen.

Mit Hilfe der 360° IP-Strategie kann dieses Zeitstrahlproblem und Informationsdefizit gelöst werden. Da der Ausgangspunkt für die IP-Gestaltung nicht die Erfindung ist, sondern vielmehr das Geschäftsmodell des Unternehmens, kann die gewünschte Wirkung unmittelbar konzipiert und umgesetzt werden. Somit verkürzt sich typischerweise auch die Zeit, bis das Verbotungsrecht seine Wirkung im Markt ausübt und diese Wirkung kann beobachtet und überwacht werden. Dadurch wird auch die Steuerbarkeit von Budgets möglich, da nun nicht mehr gemäß der möglichen erfinderischen Tätigkeit aus F&E Budgetiert werden muss, sondern vielmehr die Frage im Raum steht, welche Wirkung durch das IP erwartet wird. Auch welcher wirtschaftliche Hebel sich dadurch ausüben lässt und das angemessene Investment kann daraus abgeleitet werden.

Die wirtschaftliche Wirkung von IP im Differenzierungswettbewerb muss im Vergleich zur Situation ohne verteidigungsfähige, exklusive und nachhaltige Mehrwertposition gesehen werden. Die Mehrwertposition entspricht dem Kundennutzen für den der Kunde eine Zahlungsbereitschaft aufweist. Diese wird durch IP exklusiv und verteidigungsfähig (4P-Konzept). Auf einer solchen Alleinstellung beruht zum Angebotszeitpunkt die Durchsetzbarkeit eines Preispremiums im Vergleich zu einem Leistungsangebot ohne diese Exklusivität. Über die Angebotszeit erodiert die wahrgenommene Exklusivität für den Kunden. Es werden zunehmend alternative Kundennutzen angeboten die als gleichwertig oder zumindest vergleichbar wahrgenommen werden. Für eine durch IP geschützte Alleinstellung ist die Durchsetzbarkeit der Preisposition nachhaltiger als ohne eine solche rechtlich verteidigungsfähige Mehrwertposition (siehe Abb. 1.2).

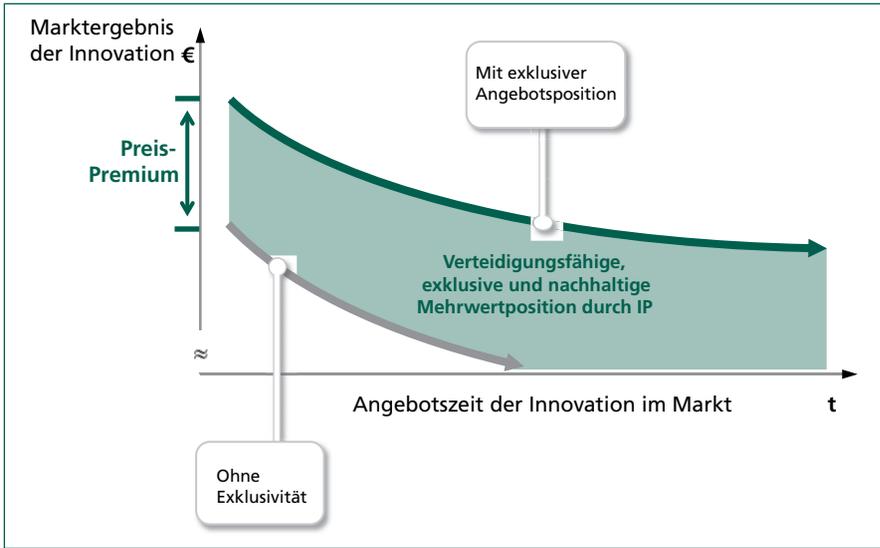


Abbildung 1.2 Wirtschaftliche Wirkung von IP im Differenzierungswettbewerb zur Optimierung des Innovationserfolgs

Aus diesen Effekten ergibt sich der wirtschaftliche Hebel von IP in der Fläche zwischen den beiden Kurven. In diesem Effekt liegt auch die Möglichkeit die wirtschaftliche Wirkung von IP zu beobachten und somit zu steuern. Durch diese Transparenz können im Innovations- und Produktmanagement die Input-Output-Relationen der IP-Arbeit unmittelbar am Marktergebnis optimieren werden. Durch dieses Ausrichten von IP am wirtschaftlichen Ergebnis können mit der Implementierung der 360° Strategie die Erfolge auf einer ungleich kürzeren Zeitschiene erreicht werden, als im herkömmlichen Patentierungsprozess. Der Premiumpreiseffekt führt zu einer Margenverbesserung und die Nachhaltigkeit erlaubt die langfristige Steuerung der Mehrwertposition.

### 1.1.5 Die praktische Umsetzung von IP-Management

Das Besondere an diesem Buch ist, dass es IP als nichts Besonderes betrachtet wird, sondern vielmehr als ein Unternehmensasset wie jedes andere auch, das gemanagt werden muss. In aller Regel entsteht im Management nicht erst ein Asset und anschließend versucht man die Frage zu beantworten, wie es wohl verwertet werden kann. Vielmehr beginnt planvolles wirtschaftliches Handeln mit einer Strategie, einem Geschäftsmodell und einem Business Plan, der die Umsetzung dieser Strategie im Rahmen des Geschäftsmodells beschreibt. Damit ist nicht gesagt, dass dieser Plan anschließend auch Realität wird, aber es gibt die Planung, um die Rolle und das planvolle Zusammenwirken der Unternehmensassets zu beschreiben. Vor der Herstellung und/oder Beschaffung der Assets ist also die Wirkung der Ressourcenzusammenstellung klar und wird dann realisiert. Genau das passiert in der klassischen Patentarbeit eher

selten. Regelmäßig genügt es schon, wenn eine vermeidliche Erfindung auffindig gemacht wird, um eine Patentanmeldung zu rechtfertigen. Dabei wird zumindest Patentfähigkeit mit Patentwürdigkeit verwechselt oder das eine aus dem anderen abgeleitet. Wenn also eine technische Lösung patentfähig ist, so wird sie auch als patentwürdig angenommen. Gelegentlich behilft man sich mit Punktesystemen zur Bewertung von Erfindungsmeldungen. Das eigentliche Problem, nämlich die mangelnde Information über die wirtschaftliche Relevanz dieses zukünftigen Patents lässt sich so nicht beheben.

Was deutlich wird ist die Tatsache, dass sich IP-Management nicht von innerhalb der Patentabteilung her lösen lässt, sondern nur von außen, also vom produktiven Kern des Unternehmens und den Stakeholdern von IP. Das sind diejenigen Manager die tatsächlich von der Existenz der Verbotungsrechte einen wirtschaftlichen Vorteil haben. Angefangen beim Kunden ist das zunächst der Vertrieb, er hat eine exklusive Argumentation beim Kunden für ein exklusives Mehrwertangebot. Das Marketing kann mithilfe von IP eine Unique Communication Position aufbauen, der Produktmanager hat exklusiven Kundennutzen in seinem Produkt und damit die Grundlage für auskömmliche Margen und schließlich hat der Innovationmanager mit IP ein Instrument, um im Innovationsprozess alle Beteiligten auf möglichst exklusiven Kundennutzen und tatsächliche Mehrwerte für den Kunden einzuschwören und diese Position gegen Nachahmung im Wettbewerb nachhaltig verteidigen zu können.

Interessant ist, dass bei dieser Aufzählung die Protagonisten des klassischen Kerns der Patentarbeit gar nicht auftauchen: F&E und Patentabteilung. Tatsächlich haben in einem streng betriebswirtschaftlichen Verständnis von IP diese beiden Unternehmensfunktionen keinen unmittelbaren Nutzen von geistigem Eigentum. Für F&E ist es eher eine zusätzliche Arbeitslast sich neben der eigentlichen Entwicklungsarbeit noch um Patente, Marken oder Designrechte und beispielsweise deren Abgrenzung zu den eigentlichen technischen Features des Produkts zu kümmern. Für die Patent- oder IP-Abteilung ist es der Gegenstand der Funktion im Unternehmen, im Sinne einer Servicefunktion aber in der Regel kein am Markt selbst umsetzbarer wirtschaftlicher Nutzen.

Aus dieser Betrachtung wird deutlich wie wichtig es ist, die Stakeholder mit in die Generierung von IP einzubinden, sie haben den eigentlichen Nutzen von IP. Solange Patente nur in der engen Verbindung zwischen F&E und IP-Abteilung gesehen werden ist es nicht verwunderlich, dass es eine ganze Literaturgattung über IP- und Patentstrategie gibt in der Kunden, Kundennutzen, Differenzierungswettbewerb, Mehrwertangebote, Geschäftsmodelle und ähnliche Begriffe nicht im Stichwortverzeichnis auftauchen.

Wer IP konsequent vom Kunden her denkt, braucht Werkzeuge und Methoden, um IP außerhalb der IP-Abteilung im Unternehmen zu verankern und den Stakeholdern ihren Nutzen erlebbar zu machen. Im Differenzierungswettbewerb mit Margenerosion, kompetenten und aggressiven Wettbewerbern, kritischen Kunden und reifer Technologie ist es frappierend welche Möglichkeiten sich durch gezieltes Anwenden von IP ergeben. Die Fallbeispiele in diesem Buch zeigen dies. Von ABUS über Vorwerk bis zu WILO handelt es sich um Produkte

die in ihren Grundanlagen Jahrzehnte alt sind. Dennoch gelang es durch eine 360° IP-Strategie verteidigungsfähige Mehrwertpositionen zu erringen.

In den erfolgreichen Unternehmen wird IP nach dem Bedarf den es im Unternehmen gibt gemanagt. Der dort implementierte Prozess unterscheidet zwei aufeinander aufbauende Schritte: Bedarf definieren, Bedarf erfüllen. Wenn man sich an diese übliche Reihenfolge im Managementprozess hält, kann man auch die üblichen Managementansätze für IP verwenden und Schritt für Schritt implementieren. Die verwendeten Werkzeuge und Methoden sind in diesem Buch dargestellt und ebenso eine Beschreibung der Umsetzung im Unternehmen.

Der Grundgedanke der marktorientierten Unternehmensführung ist ausschlaggebend für die Anwendbarkeit der beschriebenen Vorgehensweisen. Alle beschriebenen Unternehmensbeispiele, Werkzeuge und Methoden gehen von einem Differenzierungswettbewerb aus. Für die wichtigsten technologischen Branchen in Deutschland ist dies auch die dominante Wettbewerbsstrategie, da ein isolierter Preiswettbewerb aufgrund der hiesigen Kostensituation nicht erfolgsversprechend ist.

IP vom Kunden her gedacht führt zum 4P-Konzept und der Implementierung durch die 360° Strategie. Kundenentscheidungen für sich und sein Leistungsversprechen zu beeinflussen, Zahlungsbereitschaft auf sich zu vereinen ist das Ziel, das durch verteidigbaren, exklusiven Kundennutzen erreicht wird. So kann die Margenerosion im Wettbewerb nachhaltig unterbunden werden. Die hier beschriebenen, erfolgreichen Unternehmen machen es vor und nutzen dabei Werkzeuge und Methoden die es erlauben die Stakeholder außerhalb der IP- und Patentabteilung zu motivieren ihren Nutzen durch IP zu erleben und mitzugestalten. Das beschriebene Schritt-für-Schritt-Vorgehen erlaubt es, in der betrieblichen Praxis die 360° Strategie Umzusetzen und durch die Werkzeuge dauerhaft zu implementieren. So ist das Verstehen des wirtschaftlichen Hebels IP nicht nur eine strategische Überlegenheit des Einzelnen, sondern wird auch zur operativen Exzellenz des Unternehmens und ein First-Mover-Vorteil im jeweiligen Wettbewerbsumfeld, davon berichten die Unternehmensbeispiele.

## Verwendete und weiterführende Literatur

- Wurzer in: IP-Management im Mittelstand, in: *Fahrenschon et. al. (Hrsg.), Mittelstand – Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft*, Wiesbaden: 2016, S. 161 ff.
- Wurzer, Geistiges Eigentum reloaded – Wie der Mittelstand für ein Update seiner Patentstrategie sorgt, *Innovationsmanager* 36 (2015) 18–20.
- Chassot, Das Erfolgsgeheimnis hinter dem Thermomix, *Neue Züricher Zeitung*, 26.03.2016, 14 Unternehmenspraxis.
- Wurzer/Schäffner, Patente Küchenmaschine, *Harvard Business Manager* 8 (2015) 58–63.
- Wurzer/Frey, Growth and Wealth Creation in a Knowledge Economy: The Role of IP-Managers, in: *Wurzer (Hrsg.), IP-Manager*, Köln, München: 2009, S. 359–374.
- Wurzer, Patentmanagement – Ein Praxisleitfaden für den Mittelstand, Eschborn 2004.
- Wurzer/Reinhardt, *Handbuch der Patentbewertung*, 2. Aufl., Köln: 2010, S. 74.
- Grünewald/Wurzer, Monetäre Patentbewertung nach DIN 77100, *DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.), Berlin et. al.: 2012.*
- Sullivan/Wurzer, Ten common myths about intangibles value and valuation, *Intellectual Asset Management Magazine* 5/6 (2009) 31–34.

## 1.2 Integriertes IP-Management ist die Summe der Maßnahmen

Wer sich die Aufgabe stellt IP in die primäre Wertschöpfungskette des Unternehmens zu integrieren, muss die Frage beantworten können, wie das zu organisieren ist. Wenn Patente nicht mehr im Wesentlichen zwischen der F&E-Abteilung und der Patentabteilung verhandelt werden und die anderen IP-Rechte nicht mehr nur in gelegentlichen Markenmeldungen für einen Produktnamen Anwendung finden, dann gilt es ein integriertes IP-Management zu entwickeln. Integriert in dem Sinne, dass IP bei den Stakeholdern in der primären Wertschöpfungskette ankommen muss. Genau genommen sind es die Wirkungen von IP die ankommen müssen. Die durch IP hergestellte Exklusivität muss den Stakeholdern etwas bringen. IP muss für die Stakeholder etwas leisten, was ohne IP nicht möglich wäre. Diese Wertbeiträge für Vertrieb, Marketing, Produkt- und Innovationsmanagement müssen im Rahmen des integrierten IP-Managements organisiert werden. Das IP-Management muss IP außerhalb der IP-Abteilung in der betrieblichen Realität verankern.

Um dies leisten zu können ist es notwendig, dass die Rolle von IP im Geschäftsmodell und entlang einer Differenzierungsstrategie verstanden wird. Aus dem Geschäftsmodell werden die Ziele für IP abgeleitet. Allgemein heißt dieses Ziel die Kundenentscheidung für die Leistung des eigenen Unternehmens zu beeinflussen. Im Differenzierungswettbewerb gilt es die Zahlungsbereitschaft der Kunden durch einen möglichst einzigartigen Kundennutzen abzuschöpfen. IP dient dazu die Alleinstellung exklusiv, verteidigungsfähig und nachhaltig zu machen.

Um dieses Ziel bei den Stakeholdern umsetzbar zu machen werden geeignete Prozesse benötigt. Die Organisationsstruktur des Unternehmens muss in der Lage sein die IP-Strategie umzusetzen. Diesen Struktur-Strategie-Fit gilt es in einer existierenden Prozesslandschaft zu implementieren. Eine Herausforderung die nur durch die Motivation und das Engagement der Stakeholder gemeistert werden kann. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die Konfiguration der Werkzeuge und die Ableitung messbarer Erfolgskennziffern für die IP-Strategie. Die Transparenz der Zielerreichung führt zu Feedbackschleifen und Lerneffekten bei den Stakeholdern. Das IP-Investitionscontrolling vergleicht die beobachtbaren Wirkungen mit den Zielen der 360° IP-Strategie und erlaubt die Optimierung des Einsatzes von IP.

Das 4P-Konzept verortet IP als Marketinginstrument im Marketingmix. Da das 4P-Konzept von der Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft und der Beeinflussung von Kundenentscheidungen ausgeht, ist IP im Differenzierungswettbewerb ein Teil der marktorientierten Unternehmensführung. Die Fülle an IP-Rechten mit ihrem Verbotseffekt gegen den Wettbewerb dient im Marketingmix zur gezielten Herstellung von exklusiver Alleinstellung beim Kundennutzen.

### 1.2.1 Das Integrierte IP-Managementsystem ist die Basis für den Erfolg

Strategien entwickeln allein genügt für den wirtschaftlichen Erfolg nicht. Es gilt im Management immer die zwei Optimierungsgrößen im Blick zu haben: Effektivität der Strategie und Effizienz der Organisation. Die strategische Überlegenheit ist die Grundlage dafür, sich die richtigen Ziele zu definieren und Wege zu kennen, diese Ziele auch zu erreichen. Diese Ziele mit IP zu erreichen, dafür ist die 360° IP-Strategie das Mittel der Wahl. Doch diese Ziele müssen in der Organisation auch umgesetzt werden. Dazu dient ein integriertes IP-Managementsystem. Dieses System muss so organisiert sein, dass es die Umsetzung der Strategie erlaubt.

Ausgangspunkt der betrieblichen Organisation ist die Frage der geeigneten Arbeitsteilung. Die Herausforderung besteht darin, quantitativ den Arbeitsanfall und qualitativ die verschiedenen Anforderungen an die zu leistende Arbeit zu verteilen. Wenn die Verankerung von IP in der Organisation des Unternehmens außerhalb der Patentabteilung gelingen soll, so müssen die organisatorischen Fragen systematisch beantwortet werden. Die besondere Herausforderung des IP-Managements außerhalb der IP-Abteilung ist es, die verschiedenen Stakeholder mit einem echten Nutzen bei ihren originären Aufgaben zu versorgen und im Gegenzug einen Beitrag zum Portfolioaufbau und der Durchsetzung der Exklusivitätsposition bis zum Abschöpfen der Zahlungsbereitschaft beim Kunden zu erreichen.

Mit der Arbeitsteilung entstehen Schnittstellen und Wechselwirkungen zwischen Mitarbeitern und Organisationsbereichen bezüglich IP. Hier ist zu berücksichtigen, dass die Stakeholder des IP-Managements wie Vertrieb, Marketing, Produkt- und Innovationsmanagement in der Regel keine Aus- oder Vorbildung in Sachen IP besitzen. Oft ist es sogar so, dass bei diesen Stakeholdern geradezu falsche Vorstellungen davon vorherrschen, wie sich IP gestalten und einsetzen lässt. Bei der Implementierung eines IP-Managementsystems ist es somit ein zentraler Erfolgsfaktor auch über Schnittstellen hinweg die notwendige inhaltliche Richtigkeit bei Informationen und sachliche Kompetenz bei Entscheidungen zu erhalten und einzusetzen.

Als Richtschnur für eine konkrete Organisationsform sollte die Fähigkeit herangezogen werden, die eigene 360° IP-Strategie auch in die Realität umsetzen zu können. Ein Beispiel soll diese Forderung verdeutlichen. Angenommen ein Unternehmen hat sich im Rahmen seiner IP-Strategie vorgenommen ein Themenfeld zu besetzen, für das es im Moment keine F&E-Kapazitäten zur eigenen Entwicklung frei machen kann. Um IP nun durch synthetisches Erfinden genau dort zu generieren, wo man die Verbotungspotenziale haben möchte um in Zukunft dort möglichst exklusiven Kundennutzen anbieten zu können ist es notwendig technische Kompetenz einzubinden. Diese gezielte Einbindung kann nun mit internen Ressourcen erfolgen, die dazu fähig sind, ohne aktuell im in Frage stehenden technischen Gebiet Entwicklungsarbeiten durchzuführen, die herausfordernden technischen Fragestellungen so zu bearbeiten und zu beantworten, dass ausreichende Neuheit und Erfindungshöhe gegeben ist,