

Interview mit den Autoren Prof. Dr. Wolfgang Burr, Prof. Dr. Michael Stephan, Dipl. oec. Birthe Soppe und Steffen Weisheit (M. A.) zu „Patentmanagement“

Im deutschsprachigen Raum sind Bücher wie Ihres, die einen konzeptionellen Bezugsrahmen für das Patentmanagement schaffen, eher dünn gesät. Woran liegt das? Liegen die Defizite hierzulande eher in der Praxis oder in ihrer analytischen Aufbereitung?

W. Burr: Die Defizite liegen eher im akademischen Bereich. Das Patentmanagement betrifft viele Disziplinen – Recht, Ingenieurswesen, Wirtschaftswissenschaften. Früher wurde das Thema Patente oft als eine juristische Frage oder als technisches Problem interpretiert. Erst in den letzten Jahren haben immer mehr Wirtschaftswissenschaftler den ökonomischen Aspekt und die strategischen Einsatzmöglichkeiten von Patenten stärker untersucht.

Großunternehmen haben sich bereits umfassend mit diesem Thema auseinandergesetzt und schon vor Jahren mit dem Aufbau eines professionellen Patentmanagements begonnen. Bei vielen kleinen Unternehmen steht die systematische Verwertung unternehmerischer Patente eher am Anfang, in sehr kleinen Unternehmen kümmert sich oftmals der Gründer selbst um dieses Thema. In spezialisierten Patentabteilungen arbeiten sehr oft Mitarbeiter mit juristischem oder ingenieurmäßigem Berufshintergrund, aber auch für Betriebs- und Volkswirte eröffnen sich hier zunehmend interessante Berufschancen.

In der Vergangenheit sind Patente sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis eher als Spezialthema für einen kleinen Kreis von Interessierten und Eingeweihten verstanden worden. Heute sieht man stärker die großen Wertpotenziale von Patenten und hat erkannt, dass die Beschäftigung mit ihnen nicht nur in Patentabteilungen verortet werden kann. In vielen Unternehmen sind Patente inzwischen ein Thema für die Unternehmensführung geworden.

Im Zentrum des Buches stehen die Gestaltungsfelder des Patentmanagements. Bereits zu Beginn des entsprechenden Abschnitts betonen Sie, dass Patentstrategien „stets an die individuelle Unternehmenssituation angepasst werden müssen“. Dennoch: Gibt es so etwas wie allgemein geltende „Goldene Regeln“ des Patentmanagements?

W. Burr: Goldene Regeln sind immer schwer zu finden und dann meistens auch sehr allgemein. Generell kann man aber feststellen:

- a) Bei einer Patentierung ist immer der Nutzen (Wettbewerbsvorteile, Gewinnbeitrag) gegen die Kosten der Patentierung abzuwägen. Patente sind nicht immer die beste Lösung zum Schutz einer Erfindung.
- b) Wichtig ist ein Denken in Alternativen: Patente sind ein Schutzmechanismus neben mehreren wie etwa der Definition von Geschäftsgeheimnissen oder Copyrights. Es ist daher abzuwägen, welcher Mechanismus den besten Schutz (unter dem Kosten-Nutzen-Aspekt) bietet. Auch Kombinationen von Schutzmechanismen können angemessener sein als das ausschließliche Setzen auf Patente.
- c) Die Schutzwirkung von Patenten sollte man nie überschätzen, den ökonomischen Wert von Patenten nie unterschätzen.
- d) Patentierung muss angebunden sein an die Strategie des Unternehmens und seine zukünftigen Expansionspläne (Welche Märkte sollen mit welchen Produkten zu welchen Zeitpunkten erschlossen werden?). Sie muss auch der Finanzkraft des Unternehmens Rechnung tragen, da die Verwaltung eines großen Patentportfolios erhebliche Kosten zur Folge haben kann.
- e) Patente eröffnen vielfältige Verwertungsmöglichkeiten (Lizenzvergabe, Herstellung innovativer Produkte) und Möglichkeiten zur Erzielung sonstiger Einnahmen (Patente als Kredit-sicherheit einzusetzen, ist ein neuer Trend; Patente als „Erpressungsmöglichkeit“ gegenüber Konkurrenten zu nutzen, ein anderer). Patente besitzen viele Funktionen, die über die reine Schutzfunktion hinausreichen und früher unbekannt oder kaum erschlossen waren, etwa die Option, Patente als Mittel zu betrachten, um den Ruf des Unternehmens als Innovationsführer aufzubauen.
- f) Patente sind Rechte, die man ökonomisch interpretieren und nutzen muss!

Ein zentrales Thema des Buches ist die Bewertung von Patenten. Sie stellen verschiedene Bewertungsansätze vor und kommen zu dem Schluss, dass es DEN Patentwert und DIE Bewertungsmethode nicht gibt. Wie kann ich als Unternehmer den für meine Firma fruchtbarsten Bewertungsansatz identifizieren?

S. Weisheit: Patente besitzen eine technologische und eine wirtschaftliche Wertdimension. Aus diesem Grund muss sich ein Unternehmer zuerst die Frage stellen, aus welchem Anlass die Patente bewertet werden sollen. Man unterscheidet aufgrund der Wertedimensionen eines Patents zwischen monetären und nichtmonetären Bewertungsverfahren. Je nach Bewertungszweck (z. B. für Kreditbesicherungen) kommen also auch unterschiedliche Bewertungsmethoden in Betracht.

Steht das wirtschaftliche oder monetäre Potenzial eines Patents im Zentrum, so haben sich die finanzwirtschaftlichen Ansätze, wie z. B. das Discounted Cash Flow-Verfahren, bewährt. Möchte ein Unternehmer dagegen erfahren, welche technologische Attraktivität seine Patente besitzen, so können etwa indikatorbasierte Verfahren (z. B. die Patentportfolioanalyse) herangezogen werden. Allgemein sind für das unternehmensinterne Technologiemanagement oder die FuE-Ressourcenplanung nichtmonetäre Bewertungsverfahren erste Wahl, bei Anlässen der Bewertung für Bilanzierungen, Patentlizenzierungen oder -verkäufe monetäre Verfahren. Ein weiterer zu berücksichtigender Punkt bei der Auswahl des geeigneten Bewertungsverfahrens ist die Frage, welche Finanz-, Zeit- und Personalressourcen ein Unternehmer einzusetzen bereit ist. Dabei gilt, dass, je genauer der Patentwert (speziell der monetäre) bestimmt werden soll, umso mehr Aufwand bei der Wertermittlung entsteht. Hierbei sollte auf ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis geachtet werden, gerade wenn ein Unternehmen über eine sehr hohe Zahl von zu bewertenden Patenten verfügt. Ein Unternehmer sollte deshalb sorgfältig überlegen, welche Patente er prüfen möchte und ob Patente einer Technologie oder eines Technologiebereiches nicht zusammen im Portfolio bewertet werden können. Dies kann Kosten und Aufwand gegenüber einer Einzelbewertung einsparen. Verfügt ein Unternehmer nicht über die geeigneten Mittel und Experten zur Bewertung seiner Patente, kann er die Hilfe von Experten in Anspruch nehmen. Es haben sich in Deutschland Patentanwälte und Firmen auf die Bewertung von Patenten spezialisiert und erzielen durch ihre Erfahrungen gute und zuverlässige Ergebnisse.

Ganz grob lassen sich „defensive“ und „offensive“ Aspekte des Patentmanagements unterscheiden – je nach dem, ob der Schutz geistigen Eigentums oder die Vermarktung von Innovationen im Zentrum steht. Deutsche Unternehmen tendieren dazu, eher den defensiven Aspekt des Patentmanagements zu betonen. Wo liegen die Gründe dafür? Und welche langfristigen Folgen kann eine solche Haltung zeitigen?

W. Burr: Es dominierte früher die juristische Interpretation von Patenten als Schutzrechten gegen Nachahmer. Amerikanische Unternehmen haben früher als deutsche Unternehmen erkannt, dass Patente auch als Waffe im Wettbewerb eingesetzt werden können und vielfältige Funktionen (z. B. Kreditsicherheit, Reputationsaufbau) besitzen. Manche deutsche Unternehmen mussten in der Vergangenheit Lehrgeld zahlen, holen jetzt aber bei der strategischen Nutzung von Patenten immer mehr auf. Wenn man darauf verzichtet, droht als Nachteil die Nichtausschöpfung möglicher Wertpotenziale, eventuell sogar Wertvernichtung und damit die Senkung des Unternehmenswertes oder die Beschädigung der Unternehmensreputation. Dabei sollte man nie vergessen, dass Patente unterschiedliche Bedeutung in verschiedenen Branchen haben: In der Pharmaindustrie sind Patente unverzichtbar und generieren Milliardenwerte, in der Flugzeugherstellung und im Maschinenbau kann Schutz auch mit anderen Mitteln erreicht werden.

Hat man den Wert eines Patents bestimmt, gilt es nicht nur, ihn strategisch zu nutzen, sondern auch, ihn zu kommunizieren. In größeren Unternehmen tun dies PR-Abteilungen oder für Investor Relations zuständige Mitarbeiter. Wie kann ein mittelständisches Unternehmen Patentwerte kommunizieren, wenn es nur über begrenzte personelle und materielle Ressourcen im Bereich PR verfügt?

M. Stephan: Gerade für mittelständische Unternehmen stellen Patente ein wichtiges Instrument im Innovationswettbewerb dar. Neben dem Schutz der Technologien haben Patente auch eine wichtige Außenwirkung für Mittelständler: Die Kommunikation der Existenz und des Wertes der Patente z. B. gegenüber institutionellen Anlegern, Lizenznehmern oder Kunden verdeutlicht und sichert das Zukunftspotenzial des Unternehmens. Den Königsweg für die Kommunikation gibt es leider nicht. Die geeignete Kommunikationsform hängt dabei in erster Linie davon ab, welche Zielgruppen man erreichen möchte. In der Unternehmenspraxis sind bei erfolgreichen Mittelständlern Tendenzen erkennbar, Medien differenziert für die Kommunikation mit jeweils unterschiedlichen Anspruchsgruppen, z. B. Banken, Finanzanalysten, Privatanlegern oder potenziellen Kooperationspartnern einzusetzen. Für Zielgruppen mit einem geringen Kenntnisstand, etwa in Bezug auf technische Details, eignen sich standardisierte Kommunikationsmedien wie Pressemitteilungen oder gesonderte Abschnitte zur Patentposition im Geschäftsbericht. Technisch versierten Branchenexperten, etwa aus dem Kreis der institutionellen Anleger, sollten der Wert und die Bedeutung von Patenten bevorzugt über Face-to-Face-Kommunikation mitgeteilt werden, etwa im Rahmen von Analystenkonferenzen.

Sie stellen auch einige Alternativen zum Schutz durch Patente vor. Anhand welcher Kriterien sollte die Entscheidung für oder gegen eine Patentierung fallen?

M. Stephan: Neben Patenten gibt es andere gewerbliche Schutzrechte wie Marken, Geschmacks- oder Gebrauchsmuster. Diese sind häufig nicht als Alternativen zu Patenten zu betrachten, sondern vielmehr als effektive Ergänzungen. So kann man Technologien zunächst mit Hilfe von Patenten gegen Imitation im Wettbewerb schützen. Hat man sich dann eine Reputation als Technologieführer erarbeitet, kann diese in der Folge mittels einer starken Marke untermauert werden.

Anders verhält es sich natürlich bei der Geheimhaltung. Anstelle der Anmeldung von gewerblichen Schutzrechten – und damit zusammenhängend der Offenlegung des zugrunde liegenden Wissens – kann sich ein Unternehmen auch zur Geheimhaltung des technologischen bzw. innovationsbezogenen Wissens entschließen. An die Stelle formeller Schutzrechte treten in diesem Fall Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse als faktische Schutzinstrumente. Insbesondere in Technologiefeldern, in denen sich der Patentschutz als schwach und damit als ineffektiv im Hinblick auf das Ziel erweist, Wettbewerber von Schutzrechtsverletzungen abzuhalten (z. B. bei Prozesstechnologien), sollten Unternehmen Geheimhaltungsstrategien wählen.

Systematische Schutzrechtsverletzungen, etwa Produktimitationen aus China, werden im letzten Abschnitt des Buches behandelt. Ist dieses Problem für Unternehmen wirklich so groß, wie es seine Medienpräsenz suggeriert?

S. Weisheit: Es gibt so gut wie keine Branche, die nicht durch Produktimitationen bedroht wird. Gleichzeitig wachsen die weltweiten Warenströme rasant an, Kontrollen staatlicher Institutionen, z. B. des deutschen Zolls, sind auf Grund der gehandelten Warenmengen nur stichpunktartig möglich. Die statistischen Werte für sichergestellte imitierte Güter steigen Jahr für Jahr, man muss also von einer hohen Dunkelziffer gefälschter Produkte ausgehen. Viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sowie Großkonzerne in Deutschland haben beträchtliche Umsatz- und Imageschäden durch Produktfälschungen zu beklagen, deutschlandweit geht man von einem jährlichen Schaden von ca. 29 Milliarden Euro und dem Verlust von 50.000 Arbeitsplätzen aus. Gerade KMU, die einen großen Teil ihres begrenzten Kapitals in Forschung und Entwicklung investieren und deshalb auf den wirtschaftlichen

Erfolg ihrer Produkte dringend angewiesen sind, können durch auf den Markt drängende Imitationen sehr schnell in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten. Hinzu kommen Imageschäden durch die qualitativ häufig minderwertigen oder sogar gesundheitsgefährdenden Fälschungen (Medikamente), bei denen die Verbraucher und selbst Experten oft nicht zwischen Original und Fälschung unterscheiden können. Die entstehenden Imageschäden sind häufig finanziell nicht abzuschätzen. Schadensersatzklagen von Konsumenten, die gefälschte Produkte gekauft haben, können trotz nachweisbarer Unschuld existenzbedrohend für ein Unternehmen werden, da wertvolle finanzielle und personelle Ressourcen gebunden werden. Auf dem Rechtsweg gegen Produktpiraten vorzugehen, ist ebenfalls zeit- und kostenintensiv, zumal der Ausgang eines solchen Verfahrens unsicher ist, gerade wenn Prozesse in anderen Ländern geführt werden müssen. Folglich sollte die Produktpiraterie keinesfalls unterschätzt werden, gleichzeitig gibt es aber kein „Patentrezept“ gegen Imitationen.

Können Sie dennoch einige Empfehlungen geben?

S. Weisheit: Ein Unternehmen kann die Gefahr von Produktimitation verringern, wenn einige Punkte beachtet und Schutzmaßnahmen ergriffen werden:

- a) Die strikte Geheimhaltung von Prozess- und Produkttechnologien sowie von technologischen Blaupausen vor Kooperationspartnern, Mitarbeitern (z. B. Praktikanten), Konkurrenten oder Fremden sollte immer im Vordergrund der Bemühungen stehen. Betriebsführungen und der Zutritt unbefugter Personen und Mitarbeiter zu sensiblen Hochtechnologiebereichen sollten beschränkt werden.
- b) Unternehmen können sich durch die stetige Weiterentwicklung der Technologien hin zur Marktreife und -einführung einen Vorsprung vor Fälschern sichern.
- c) Die Erkennbarkeit von Originalwaren kann durch technische Vorkehrungen, beispielsweise durch nachverfolgbare und eindeutig zuweisbare digitale Siegel oder Hologramme erhöht werden.
- d) Vertriebswege können z. B. auf ein eigenes Filialnetz, die eigene Website, ausgesuchte Markenhändler und Importeure beschränkt werden. Dies erhöht die Sicherheit der Verbraucher und schränkt die Handlungsfelder der Produktpiraten ein.
- e) Vor dem Eintritt in ausländische Märkte sollten die Chancen und Risiken sowie der mögliche wirtschaftliche Verlust durch Imitation dem möglichen wirtschaftlichen Erfolg gegenübergestellt werden. Wenn möglich sollte man Joint Ventures mit ausländischen Firmen vermeiden, da diese die Gefahr von Imitation erhöhen. Sind Joint Ventures gesetzlich vorgeschrieben (z. B. in China), ist auf den konsequenten Schutz der technologischen Kernkompetenzen zu achten. Weiterhin sollte vor dem Markteintritt geprüft werden, wie stark staatliche oder gesetzliche Schutzmechanismen ausgeprägt oder vorhanden sind. Gegebenenfalls können zur Entscheidungsfindung die Erfahrungen von Mitbewerbern, die bereits auf dem Markt sind, zur Abschätzung der Chancen und Risiken herangezogen werden.
- f) Die Zusammenarbeit mit staatlichen Schutzinstitutionen (z. B. dem Zoll) sollte intensiviert werden, indem Zugriff auf Firmeninformationen gewährleistet wird und spezielle Produktschulungen für Beamte und Sachverständige angeboten werden, um auch qualitativ hochwertige Fälschungen erkennen zu können.
- g) Schließlich ist die konsequente rechtliche Verfolgung von Produktpiraten zu empfehlen. Unterlassungs- und Schadensersatzklagen sollten angeregt werden, um potenzielle Nachahmer oder Trittbrettfahrer abzuschrecken. Unternehmen sollten dafür professionelle Hilfe in Anspruch nehmen (z. B. Patentanwälte oder Detekteien), die gezielt nach Imitationen auf Messen und Märkten fahnden und umgehend Sanktionen einleiten.

Die fortschreitende Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen spielt auch für das Patentmanagement eine zentrale Rolle. Welche sind aus Ihrer Sicht die diesbezüglich wichtigsten Veränderungen der letzten, sagen wir, zehn Jahre?

Gerade in innovativen, technologieintensiven Branchen sind Unternehmen im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung verstärkt bemüht, ihre hohen Investitionen in Forschung und Entwicklung auf eine möglichst breite Ländermarktbasis zu verteilen. Beim Gang ins Ausland stellt sich nun die Frage, wie eine (offensive) Patentstrategie zur Unterstützung der Internationalisierungsbemühungen auszugestalten ist. Ganz grundsätzlich erfolgt die Formulierung der strategischen Orientierung in international tätigen Unternehmen stets im Spannungsfeld zwischen dem ökonomisch motivierten Streben nach Kostenvorteilen der Standardisierung und dem Streben bzw. der Erfordernis zur Anpassung der Produkte und Technologien an die lokalen Besonderheiten der ausländischen Märkte. Steht das Standardisierungsstreben im Vordergrund, so tendieren Unternehmen zur Anmeldung von internationalen bzw. globalen Patenten, die eine parallele Schutzwirkung in mehreren Ländern erzielen. Müssen Technologien und Produkte jedoch stark an lokale Märkte angepasst werden, so neigen Unternehmen zur individuellen Anmeldung von nationalen Patenten.

Ihr Buch ist ein Gemeinschaftswerk mehrerer Autoren und hat dennoch den Charakter einer Monografie. Wie darf man sich die Zusammenarbeit der vier auf die Städte Erfurt, Magdeburg und Regensburg „verteilten“ Autoren vorstellen?

B. Soppe: Wir als Autorenteam haben schon bei der Konzeption des Buches auf einen einheitlichen und geschlossenen Aufbau geachtet. Ein Kernkriterium war natürlich, dass jeder Autor sein Spezialgebiet bearbeiten konnte, so dass das Buch bestmögliches Expertenwissen vermitteln kann. Gerade die Zusammenarbeit mehrerer Autoren wirkte dabei sehr befruchtend, das Geschriebene wurde stets rege diskutiert, gegenseitig korrigiert, hinterfragt und im Gesamtkontext des Werkes besprochen.

Dabei verstärkte die Arbeitsverteilung über drei Städte hinweg den Arbeitsaufwand natürlich enorm! Insbesondere die Integration der verschiedenen Textteile zu einem Gesamtkonzept sorgte nochmals für erhöhten Abstimmungsbedarf zwischen den Autoren, wobei die Kommunikation über Telefon und E-Mail bzw. in persönlichen Treffen erfolgte.

Entscheidend für dieses standortübergreifende Gemeinschaftswerk war es, dass sich jeder der Autoren schon zu Beginn der Zusammenarbeit für bestimmte Aufgaben verpflichtet hatte. Diese klare Arbeitsteilung führte dazu, dass die Übersicht über das Gesamtwerk immer gegeben war und ein spannendes Buch aus „einem Guss“ entstehen konnte.

Die Fragen stellte Roland Große Holtforth, Literaturtest.