

Geschickter Einsatz von Patenten Mit Schutz- und Störstrategien zu Wettbewerbsvorteilen

Von Oliver Gassmann und Martin Bader*

Die praktische Relevanz von Patenten ist in den letzten zehn Jahren stark gestiegen, und zwar nicht nur im High-Tech-Umfeld. Die Autoren des folgenden Beitrags legen aufgrund einer Studie über strategisches Technologiemanagement in 61 international führenden Unternehmen dar, dass in technologieintensiven Unternehmen Patent-Strategien zunehmend ausformuliert und implementiert werden. Gezeigt wird auch, dass faktische und juristische Schutzstrategien aufeinander abgestimmt werden müssen. (Red.)

«Ich erwarte, dass unsere Patent-Experten den Innovationsprozess mitgestalten», fordert der aufgebrachte Geschäftsführer eines führenden europäischen Mittelstandsbetriebes der Möbel-Zulieferindustrie. Die Branche steht unter einem hohen Preis- und Leistungsdruck. Design allein reicht nicht mehr aus, um längerfristig bestehen zu können und schon gar nicht mehr in Form von kurzfristig vor der Messe angefertigten Prototypen. Die Realität sieht nüchtern aus: «Preis schlägt Schönheit.» – Dies gilt zumindest bei den grossen Volumina. Heute spielt die rechtzeitige Erkennung von Trends und die Entwicklung von entsprechenden technischen Lösungswegen in der Möbel- und der Möbel-Zulieferindustrie eine wichtige Rolle. Zu den wichtigsten Problemen dabei zählt die Frage: Wie kann verhindert werden, dass teuer entwickelte und verkaufsrelevante, technische Funktionalitäten direkt vom Wettbewerb übernommen werden können?

Monopolgewinne als Anreize

In der Möbel-Zulieferindustrie hat sich eine neue Wettbewerbskomponente etabliert: Seit Anfang der neunziger Jahre werden verstärkt Patente und Gebrauchsmuster angemeldet. Der Wettbewerber Julius Blum GmbH im Vorarlberg hält bereits mehr als 1000 gewerbliche Schutzrechte in den Bereichen Schubkästen, Führungen, Scharniere sowie Verbindungsbeschläge und mischt mit seinem Vorgehen die Branche auf. So wurden bezüglich der im Küchenbereich beliebten gewordenen Dämpfungselemente für Schubkästen frühzeitig zahlreiche Patentanmeldungen

* Prof. Dr. Oliver Gassmann ist Direktor des Instituts für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen. Zuvor leitete er als Vice President Technologiemanagement die Forschung und Vorentwicklung des Schindler-Konzerns. Martin A. Bader ist European Patent Attorney und wissenschaftlicher Mitarbeiter an demselben Institut. Zuvor leitete er als Vice President und Chief Patent Counsel die Intellectual-Capital-Abteilung bei Infineon Technologies.

placiert, um die getätigten Entwicklungskosten abzusichern. – Innovationen sind in den hoch industrialisierten Ländern für die Hälfte des wirtschaftlichen Wachstums verantwortlich und damit volkswirtschaftlich von hoher Bedeutung. Zudem zeigen empirische Studien, dass innovative Unternehmen im Durchschnitt mehr Profit erwirtschaften als Imitatoren. Andererseits steigen Forschungs- und Entwicklungskosten oft in unermessliche Höhen, die Innovationszyklen werden kürzer, und in zahlreichen Branchen breiten sich effiziente, stark wachsende Imitatoren aus. In der Pharmaindustrie weisen Generika derzeit mit 10% jährlich die höchsten Wachstumsraten auf. Um sich hohe Investitionen in die Zukunft überhaupt leisten zu können, müssen später Monopolgewinne in Form von temporären Wettbewerbsvorteilen erzielt und gehalten werden können. Geeignete, situativ angepasste Schutzstrategien für die eigene Innovation sind in den Firmen erforderlich, wobei faktische Schutzstrategien zunehmend durch juristische ergänzt werden (vgl. Abbildung).

Blick auf juristische Schutzstrategien

Eine grösser werdende Anzahl an Patentanmeldern hat die Chancen erkannt, die sich aus gewerblichen Schutzrechten ergeben. So ist der Gesamtbedarf an neuen gewerblichen Schutzrechten (Intellectual Property Rights: IP) seit 1996 weltweit von 3,4 Millionen auf den historischen Höchststand von 11,9 Millionen im Jahr 2001 gestiegen. Dies entspricht einer jährlichen Zunahme um 28%. Auf der Grundlage einer Befragung von 61 technologieintensiven Unternehmen sowie einem vertiefenden Arbeitskreis mit neun multinationalen Unternehmen wurden Schutzrecht-Strategien untersucht. Diese Benchmarking-Studie zeigt, dass drei von vier Firmen auch juristische Schutzstrategien verfolgen und eine ausformulierte Patent-Strategie haben, die mit den Ge-

schäftsaktivitäten abgeglichen und flächendeckend implementiert ist. Die Forschungs- und Entwicklungsbereiche sind dabei besonders aktiv in den Strategie-Prozess eingebunden.

Im europäischen Rechtsraum muss eine Erfindung neu sein, auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen und gewerblich anwendbar sein, damit dafür ein Patent erteilt werden kann. Die rechtlichen Anforderungen an diese drei Kriterien haben im letzten Jahrzehnt eine zunehmende internationale Harmonisierung erfahren. Im Fokus der Patentrechtsentwicklung stehen gegenwärtig besonders die Patentierung von Software und von Geschäftsmethoden sowie ethische Fragestellungen im Bereich der Biomedizin und der Gentechnologie.

Eigenes schützen und Fremdes behindern

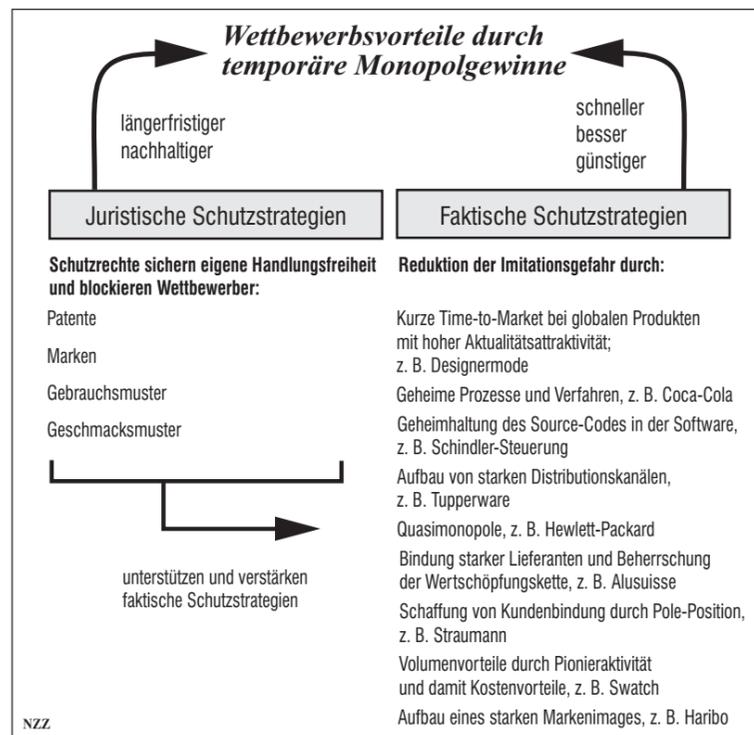
In der Schweiz findet beispielsweise zugunsten eines schnelleren und kostengünstigeren Anmeldeverfahrens keine eigentliche materielle Prüfung der Patentanmeldungen statt. Beim Eidgenössischen Institut für geistiges Eigentum in Bern erfolgt nach der Formalprüfung nur eine Hinterlegung. Der Patentinhaber hat bei einer möglichen späteren Durchsetzung dann das Risiko einer unsicheren Rechtsbeständigkeit des Patents zu tragen.

Die Erlangung und Aufrechterhaltung eines Patents in Europa kostet bei einem breiteren Länderportfolio über 10 Jahre etwa 25 000 Euro. Diese Kosten werden aus vier Gründen investiert:

- Sichern der Markteinnahmen aus der Erfindung. Patentanmeldungen werden in der Praxis häufig von Erfindungen abgeleitet, welche aus der eigenen Entwicklung quasi als «Nebenprodukt» anfallen. Der angestrebte juristische Schutz durch IP konzentriert sich dadurch häufig auf die Sicherung der Markteinnahmen. Die eigenen Produkte werden gegen Nachahmung geschützt, wie beispielsweise im Aventis-Konzern. Die Tätigkeitsfelder der Wettbewerber spielen in der Phase der Erfindungsgeneration dann eine nebensache Rolle. Dennoch sind Unternehmen generell bestrebt, für Erfindungen einen möglichst breiten Schutzzumfang zu erzielen, um somit Umgehungslösungen seitens der Wettbewerber zu erschweren.
- Erzielen von komparativen Wettbewerbsvorteilen durch Blockieren der Wettbewerbstechologie. Dies ist volkswirtschaftlich durchaus fragwürdig, aus Unternehmensperspektive jedoch unter Umständen sinnvoll, denn hier geht es um Schutzrechte mit reiner Blockade-Absicht. Das Rheintaler Unternehmen Leica Geosystems ist im Rahmen der Produktentwicklung auf dem Gebiet der Geomatik in etwa 25 Technologiefeldern erfinderisch tätig (beispielsweise Laserdistanzmessung, GPS-Vermessung und Mikrosysteme). Konkurrenten im internationalen Wettbewerbsumfeld sind ebenfalls in ähnlicher Breite tätig. Leica Geosystems muss deshalb immer sorgfältiger beobachten und analysieren, damit eigene Produkte nicht durch das IP von Wettbewerbern mit vielleicht nur sehr kleinem Marktanteil blockiert und die eigenen Weiterentwicklungen behindert werden könnten.
- Sichern der direkten Einnahmen durch die externe Kommerzialisierung der Technologie. In diesem Zusammenhang zeigt die Benchmarking-Studie auf, dass die Stossrichtung von juristischen Schutzstrategien neben dem Schutz des geistigen Eigentums vor Nachahmung auch auf die Generierung von Lizeineinnahmen durch die externe Vermarktung ausgerichtet ist. IP wird bereits von jedem zweiten Unternehmen extern vermarktet. Der Vorreiter, der Informatikkonzern IBM, erzielt jährlich über 1 Mrd. \$ an Lizeineinnahmen.
- Imagegewinn und Marketing der Innovativität. Patente werden auch häufig für Marketingzwecke eingesetzt. In der Maschinenbauindustrie beispielsweise werden Patente auch eingesetzt, um den Innovationsgrad von Produkten oder des Unternehmens herauszustreichen.

Clustering zur Kostenoptimierung

Unternehmen bemühen sich verstärkt um die Erstellung von sogenannten Patent-Clustern. Dabei werden zunächst ein breites Spektrum abdeckende Portefeuilles von Patenten aufgebaut («Growing»), die zu einem späteren Zeitpunkt – wenn sich besser abschätzen lässt, welche Ideen technisch und kommerziell relevant sind – wieder ausgedünnt werden («Pruning»). Daimler Chrysler forciert derzeit stark diese Cluster-Entwick-



lung, die nach der Einschätzung des Leiters der Technologiestrategie noch zu schwach entwickelt ist. Darauf aufbauend lassen sich dann entsprechende Portefeuille-Bereinigungen vornehmen.

Aufgrund der im Patent-Anmeldeverfahren entstehenden Kosten muss sich eine Firmenführung ausserdem genau überlegen, in welchen Ländern der Patentschutz später Geltung erlangen soll. Die branchen- und unternehmensspezifische Konfiguration der Wertschöpfungskette sowie deren Flexibilität haben in dieser Frage einen grossen Einfluss. Die Leitlinie für die Länderwahl wird dann aus wettbewerbsstrategischen Aspekten abgeleitet, wobei die Standorte der Wettbewerber und aktuelle sowie potenzielle Märkte wichtige Kriterien darstellen. Die Vorgehensweisen sind oft durch Eigenheiten der Branche geprägt:

- Automobilindustrie: Der Autohersteller BMW patentiert Neuerungen vor allem in Ländern, in denen der Konkurrent Audi produziert. Andere Automobilhersteller richten sich an den Zukunftsmärkten aus.
- Elektronikindustrie: Das Unternehmen Leica Geosystems sowie dessen Wettbewerber haben eine geringe räumliche Flexibilität in der Fertigung und richten ihre Strategien der Patentanmeldung stark an den jeweiligen Produktionsstandorten aus.
- Pharmaindustrie: In zahlreichen Ländern beeinflussen nationale Regulierungen die Preisgestaltung bei Pharmaprodukten. Dabei hängt der Preis von der Innovativität des Produktes ab, die Anzahl an Schutzrechten gilt als Indikator für den Innovationsgrad. Schering placiert deshalb Patentanmeldungen gezielt in solchen Ländern, um dort bessere Ausgangsbedingungen für seine Preispolitik zu schaffen. Die Patent-Strategie ist ein integraler Bestandteil der Unternehmens- und Produktstrategie.

IP als Wettbewerbsfaktor

Das IP-Management wird zunehmend zu einem strategischen Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor in Unternehmen. Innovative Firmen, denen es gelingt, einerseits faktische Schutzstrategien umzusetzen, diese andererseits über juristische Schutzstrategien zu flankieren und darüber hinaus zielgerecht in den Märkten zur Geltung zu bringen, können dadurch Wettbewerbsvorteile erlangen. Das Patent-Management darf dabei nicht eine an Patentanwälte ausgelagerte Fachdisziplin sein, vielmehr sollte man in der Geschäfts- und Innovationsstrategie eine IP-Strategie als festen Bestandteil behandeln. Sowohl Chancen als auch Risiken von situativ angepassten Schutzrechts-Strategien werden sonst häufig verkannt. Darüber hinaus sind klare Prozesse mit Blick auf den Zeitpunkt der Patentierung und die externe Kommunikation von grosser Bedeutung, zumal all dies Teil der «Innovationskultur» ist.

Abschreckung erfordert Glaubwürdigkeit

O. G. / M. B. Eine juristische Schutzstrategie für das geistige Eigentum behält nur dann ihren Abschreckungscharakter gegenüber Dritten, wenn die grundsätzliche Bereitschaft des Patentinhabers zur Durchsetzung der IP-Rechte auch glaubwürdig ist. Der reale Wert von Patenten sinkt nämlich, wenn Wettbewerber diese verletzen und der Patentinhaber dies wesentlich oder unwissentlich duldet. Dennoch sollten in diesem Zusammenhang die hohen Kosten berücksichtigt werden, die bei der Schutzrechtsdurchsetzung entstehen können. Patentlitigationskosten betragen in den USA bei Streitwerten von mehr als 1 Million US-Dollar im Durchschnitt bereits 500 000 Dollar und müssen in der Regel von den Unternehmen selbst getragen werden. Deshalb sollten besonders innovative kleine und mittlere Unternehmen (KMU) die Folgekosten einer möglichen gerichtlichen Auseinandersetzung bedenken – vor allem in den USA. Insofern sind bei juristischen Schutzstrategien jeweils nicht nur rechtliche, sondern auch finanzielle und politische Überlegungen anzustellen.



Bilder kann man nicht mit Patenten schützen. Zudem wäre der Schutz für Leonardo da Vincis Mona Lisa schon lange abgelaufen, und dieser Graffiti-Künstler hätte juristisch nichts zu befürchten. (Bild epa)