

## Strategisches Patentmanagement

### Herausforderung und Chance für kleine und mittelständische Unternehmen

*(Dr. Michael Kuckartz, PIZ Hamburg, Bruno Götz, PIZ Nürnberg)*

**Patente bilden heute in der Wirtschaft längst einen wichtigen Anteil am strategischen Betriebsvermögen. Die zahlreichen Verletzungsverfahren in der Mobilfunkbranche zeigen immer wieder, wie wichtig sie sind, um die eigene Marktposition abzusichern.**

**Patente sind daher längst nicht mehr nur Verbotensrechte, die technische Problemlösungen schützen, sie sind auch ein wesentliches immaterielles Asset eines Unternehmens. Gerade im Mittelstand wird das ganze Potential der eigenen Schutzrechte häufig nicht genutzt. Dabei können Patente, sofern sie richtig gemanagt werden, einen maßgeblichen Anteil zum Unternehmenserfolg leisten.**

Patentmanagement setzt allerdings das Vorhandensein einer geeigneten Patentstrategie voraus. Noch vor gut zehn bis 15 Jahren waren der Umgang mit Patenten und die Steuerung von Patentaktivitäten in den meisten Unternehmen nur juristisch, administrativ und technisch geprägt. Es wurde, wenn überhaupt, zwischen einer passiven Schutzrechtsstrategie (das Vermeiden von Verletzungen, das Reagieren auf Verletzungen oder Produktpiraterie, Reputations- und Motivationsfunktion) oder einer aktiven Schutzrechtsstrategie (Einsatz von Schutzrechten in Werbung und Marketing, Verkauf von Schutzrechten, Lizenzvergabe bei der Markterschließung und -sicherung, Angriffswaffe bei Verletzungen) unterschieden.

Heute bedeutet Patentstrategie wesentlich mehr, unter anderem die ständige Überprüfung des Patentportfolios auch in Hinblick auf:

- Einteilung der Patente in Kernpatente und Patente ohne Schlüsselbedeutung
- Bewertung der Patente, inwieweit sie zum wirtschaftlichen Wert eines Produktes oder Geschäftsfeldes beitragen können
- Zuordnung der Patente zu wachstumsstarken, mittleren oder schwachen Geschäftseinheiten
- Kontinuierliche Bewertung des Patentportfolios nach unternehmensbezogenem Wert und Marktwert
- Schaffung von Kostentransparenz (Amtsgebühren, externe aber auch interne Kosten)

Um sich hier richtig aufzustellen, müssen alle Funktionen eines Patents bekannt sein und mitberücksichtigt werden. Mögliche Funktionen eines Patents sind:

- Schutz/Ausschluss
- Verunsicherung
- Informationsgewinnung
- F&E Controlling
- Einnahmengenerierung
- Tauschmittel
- Steigerung Unternehmenswert
- Kreditsicherung
- Marketing
- Reputation
- Motivation

Die sich daraus ergebenden Aufgaben eines modernen Patentmanagements lassen sich dann wie folgt definieren:

### **Absicherung der eigenen Produkte und der eigenen Produktion**

- Auswertung von Patentinformation für Forschung und Entwicklung (F&E) im Vorfeld eines F&E-Projekts
- Identifizierung von möglichen Erfindungen
- Bewertung der Erfindungsmeldungen
- Entscheidung darüber, welcher Schutz wo und wie gewährt wird
- Vorbereitung der Anmeldungen
- Erfindervergütung
- Entscheidung über Verlängerung/Fallenlassen der Patente
- Zahlung der Gebühren

### **Durchsetzung der eigenen Schutzrechte**

- Ermittlung von Verletzungen durch Dritte
- Führen von Verletzungsprozessen
- Ergreifen von weiteren Maßnahmen gegen Produktpiraterie (Grenzbeschlagnahme)

### **Beeinflussung der F&E-Tätigkeit**

- Auswertung von Patentinformation für F&E, zur Identifizierung von Schutzrechtslücken Dritter
- Gezielte Auswertung von Patentinformation, zur Identifizierung eigener Schutzrechtslücken und Absicherung des eigenen Patentportfolios
- Sicherung von Handlungsspielräumen für Neuentwicklungen
- Blockieren von Wettbewerbstechnologien
- Unterstützung des Innovationsmanagements durch patentbasierte Analysen

### **Bewirtschaftung der eigenen Patente**

- Verkauf bzw. Lizenzierung
- Cross-Licensing
- Zukäufe oder Einlizenzierung geeigneter Patente

### **Überwachung des Wettbewerbs**

- Monitoring der eigenen Technologiefelder und der Wettbewerber
- Rechtsstandsüberwachung
- Markt- und Wettbewerbsanalysen
- Freedom-to-Operate-Recherchen
- Durchführung von Technologiebenchmarks

### **Bewertung des Patentportfolios**

- Festlegung der Patente zu wachsenden/abnehmenden Geschäftsfeldern
- Ermittlung des Unternehmenswerts der Patente
- Ermittlung des Marktwerts der Patente
- Regelmäßige Durchführung einer Patentportfolioanalyse

## Marketing und Motivation

- Einbeziehung von Patenten in die Marketingstrategie
- Interne Kommunikation von Patentzahlen (Anreiz und Imagegewinn)
- Sonderprämien für patentaktive Mitarbeiter

Anhand der Liste lässt sich schnell erkennen, dass Patentmanagement nicht nur Aufgabe der Entwicklungs- und Patentabteilung ist, sondern dass auch Verkauf und Marketing eine wichtige Rolle spielen. Selbst im Innovationsmanagement lässt sich Patentinformation nutzen. Über patentbasierte Analysen können für das strategische Technologie- und Innovationsmanagement wichtige Erkenntnisse gewonnen werden.

Häufig wird auch das Controlling vernachlässigt. Das heißt, der Wert der einzelnen Patente für das Unternehmen ist nicht bekannt; es findet auch kein Kostencontrolling statt. In diesem Bereich schlummert gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen noch ein erhebliches Kosten-Einsparungspotential.

Die breitere Sichtweise auf das eigene Portfolio sowie eine systematische Be- und periodische Neubewertung der Schutzrechte entsprechend der eigenen Unternehmensstrategie bietet die Chance, das meiste aus den eigenen Schutzrechten herauszuholen. So sollte regelmäßig darüber nachgedacht werden, ob ein bestehendes Patent auch die Entwicklung neuer Produkte unterstützen kann, ob ein Patent vielleicht einem Nichtkonkurrenten in Lizenz überlassen werden sollte oder ob ein Patent auch dazu dienen kann, das Image des Unternehmens als innovatives Unternehmen zu fördern.

Letztendlich sollte die Patentstrategie mit der Unternehmensstrategie abgestimmt sein. Damit wird das Thema zur Aufgabe der Unternehmensleitung. Es gilt Strategien zu erarbeiten, Prozesse zu entwickeln und Verantwortlichkeiten zu definieren, um im Innovationswettbewerb zu bestehen. Ziel muss es sein, Innovationen systematisch und nicht zufällig zu generieren. Das richtige Patentmanagement kann dabei helfen. Mittlerweile haben mehrere wissenschaftliche Untersuchungen bestätigt, dass die Unternehmen, die ein aktives Patentmanagement betreiben, signifikant erfolgreicher sind als jene, die ihr Portfolio nur verwalten.

Die deutschen Patentinformationszentren (PIZ) helfen insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen durch besonders auf ihre Bedürfnisse ausgerichtete Dienstleistungen beim Management ihrer Patentportfolios. Detaillierte Informationen über das Leistungsangebot der PIZ im Patentmanagement finden Sie unter [www.piznet.de](http://www.piznet.de).

### **Dr. Michael Kuckartz**

*Physiker, seit 1996 Leiter des Innovations- und Patent-Centrums (IPC) der Handelskammer Hamburg, Gastvorlesungen an mehreren Hamburger Hochschulen, mehrere Veröffentlichungen in internationalen Journals zum Patentmanagement*

### **Bruno Götz**

*Dipl.-Ing. (FH), seit 2002 Leiter des Patent- und Normenzentrums der TÜV Rheinland Consulting GmbH, Gastvorlesungen an mehreren bayerischen Hochschulen, Mitautor der Studie „Patentbasierte Instrumente für das strategische Technologie- und Innovationsmanagement“*