



CHECKLISTE GESCHÄFTSMODELLSCHUTZ

SELBSTTEST FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN
ZUR EVALUIERUNG IHRES WIRTSCHAFTLICHEN NUTZENS VON IP

Checkliste Geschäftsmodellenschutz

Selbsttest für mittelständische Unternehmen zur Evaluierung Ihres wirtschaftlichen Nutzens von IP.

Hintergrund

Mittelständische Unternehmen nutzen IP (Intellectual Property - Geistiges Eigentum des Unternehmens, wie Marken, Patente, Gebrauchsmuster, Design) oft lediglich als Instrumente zum Schutz ihrer Erfindungen. Im Fokus steht die technische Qualität der Lösungen, andere Ziele werden dabei außer Acht gelassen. Sie verwenden Patente nur in Ausnahmen um direkt Kundennutzen zu schützen und mit Verbotungsrechten Exklusivitätssphären um kundenrelevante Alleinstellungsmerkmale zu erzeugen.

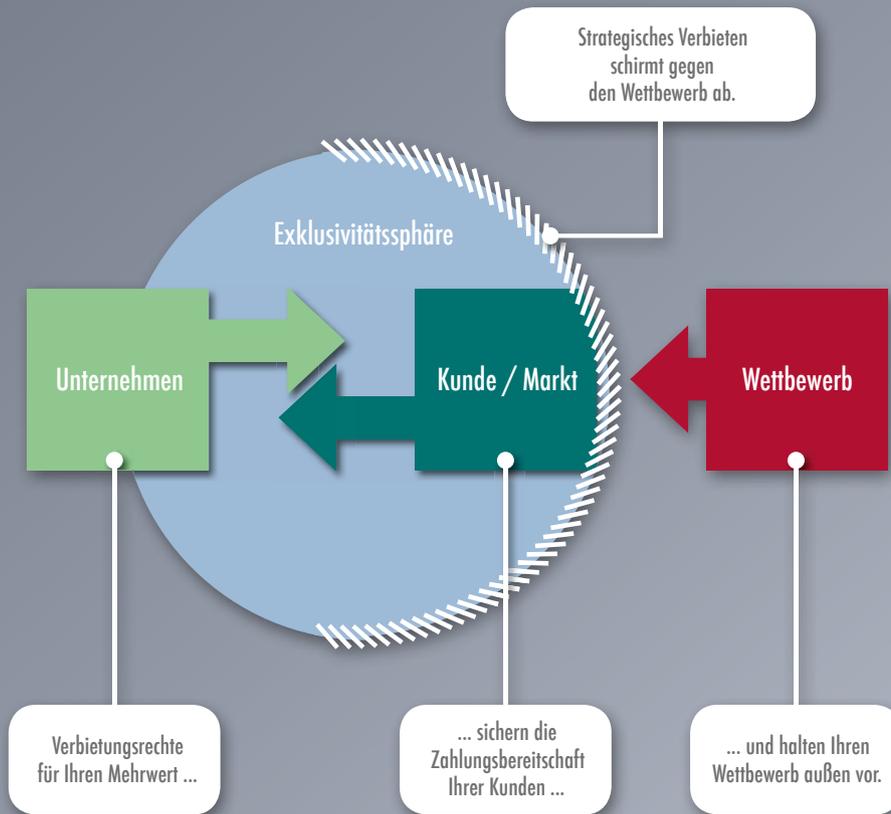
Im Ergebnis werden Schutzrechte auf technische Lösungen angemeldet, die für den Kunden nicht erkennbar sind und für die der Kunde keine Zahlungsbereitschaft hat. Dies führt dazu, dass aus den IP Aktivitäten kein, oder ein nur geringer wirtschaftlicher Nutzen hervorgeht: Mehr

als 40% aller betrieblichen Patente werden weder genutzt noch für strategische Zwecke gehalten. Einen nennenswerten wirtschaftlichen Wert haben weniger als 10% der Patente. Es gibt heute praxiserprobte Lösungen, um IP auch im Mittelstand wirklich gewinnbringend einzusetzen: den zielgerichteten Aufbau von Exklusivpositionen bei Kunden.

Um Kundennutzen effektiv zu schützen benötigen Unternehmen zwei Kernkompetenzen:

- 1. Sie müssen den Bedarf an IP erkennen und**
- 2. Sie müssen den Bedarf an IP systematisch decken können.**

Entlang dieser beiden Kernkompetenzen ist der Selbsttest in einen ersten und einen zweiten Teil strukturiert.



Welchen Nutzen hat der Selbsttest?

Der Selbsttest versetzt mittelständische Unternehmen in die Lage, den Nutzen, den IP in Ihrem Geschäftsmodell entwickeln kann und den daraus hervorgehenden Bedarf an IP besser einzuschätzen.

Darüber hinaus gibt der Selbsttest Aufschluss darüber, ob im Unternehmen die Kompetenz zur Verwendung moderner Ansätze des IP Managements vorhanden sind.

Für wen ist der Selbsttest bestimmt?

Der Selbsttest richtet sich an die Geschäftsleitung mittelständischer produzierender Industrieunternehmen. Er greift typische Fragestellungen auf, die sich für diese Unternehmen in Bezug auf die zeitgemäße Ausrichtung ihres IP Managements stellen.

Die vollständige Bearbeitung des Selbsttests nimmt in etwa 45 Minuten in Anspruch.

Den Bedarf an IP erkennen und charakterisieren

Warum ist es für mittelständische Unternehmen wichtig, die Fähigkeit zu haben den Bedarf an IP zu erkennen und charakterisieren zu können?

Viele Industriebranchen sind aktuell geprägt durch steigende Anforderungen des Marktes an ihre Produkte. Eine wichtige Herausforderung ist dabei der beschleunigte technische Fortschritt. Im Wettbewerbsumfeld äußert sich das in einem wachsenden Innovationsdruck und kürzer werdenden Produkt- und Technologiezyklen.

Erfolgreiche mittelständische Unternehmen, die unter diesen Bedingungen dauerhaft erfolgreich sein wollen, müssen die Entwicklungen frühzeitig erkennen und darauf mit entsprechenden Maßnahmen und Strategien reagieren. Sie müssen kontinuierlich in Forschung und Entwicklung investieren, Produktideen schnell und effizient auf den Markt bringen und diese Angebote stetig mit neuen und verbesserten Mehrwerten für die Kunden ausstatten.

Dabei stehen sie häufig nicht nur im Wettbewerb zu ressourcenstarken Großunternehmen, sondern sehen sich auch vielfältigen, globalen Wettbewerbern gegenüber. Zudem werden gerade erfolgreiche Angebote oft in kurzer Zeit von Wettbewerbern imitiert.

Sie möchten die Ertragswirkung des modernen IP Managements, seine Werkzeuge und Vorgehensweisen verstehen und für Ihr Unternehmen verfügbar machen? Das Fraunhofer Institut Leipzig (FhG) gestaltet gemeinsam mit Wurzer & Kollegen Seminare, in denen der Weg zum umfassend geschützten Geschäftsmodell aufgezeigt wird.

- Gerne stellen wir Ihnen weitere Informationen zu den IP Management Seminaren zur Verfügung.

Vor diesem Hintergrund ist es für Mittelständler schwer, mit ihren innovativen Produkten ausreichende Renditen zu erzielen, um die kontinuierlichen Entwicklungstätigkeiten auf Dauer finanzieren zu können.

Dabei liegen die Erfolgsfaktoren für die Innovation in Details des Geschäftsmodells. Deshalb ist nicht nur der Schutz einzelner Erfindungen sondern der Schutz ganzer Geschäftsmodelle gegen Imitation eine zentrale Aufgabe. Heute mögliche, moderne Ansätze zum Geschäftsmodellschutz werden im Mittelstand aber wenig genutzt.

Diese Ansätze zielen darauf ab, die Differenzierungsvorteile gegen den Wettbewerb fokussiert herauszuarbeiten und mithilfe von Verbotungsrechten

nachhaltig gegen Nachahmer zu schützen. Moderne IP-Strategien gehen nicht mehr nur von der Hoffnung aus, Imitationen der eigenen technischen Lösungen zu unterdrücken – sie verfolgen vielmehr das Ziel, eine Alleinstellung für das eigene Angebot genau in denjenigen Aspekten herzustellen, die aus Sicht des Kunden wichtig sind.

Damit können durch den geschickten Einsatz von IP auch mittelständische Unternehmen ihren Kunden ein Leistungsversprechen geben, das zu halten nur sie in der Lage sind. Wenn diese exklusive Positionierung auf die Zahlungsbereitschaft der Kunden trifft, kann die Rendite der Innovationsleistung entscheidend verbessert werden.

Zu diesem Teil folgen nun 5 Fragen.

Den Bedarf an IP erkennen und charakterisieren

1. Wie wichtig ist die Sicherung von Innovationsrenditen mithilfe von IP für Ihr Unternehmen?

Hintergrund zur Frage

Unternehmen verstehen IP hauptsächlich als Schutz ihrer Erfindungen – und übersehen dabei seine Marktbedeutung und die Zahlungsbereitschaft der Kunden.

Wer exklusive und verteidigbare Wettbewerbspositionen aufbaut, kann Premiumpreise und -marktanteile erreichen. Nutzt man IP gezielt als ein Verbotungsrecht, ist es hier ein wirkungsvolles Instrument.

Durch frühzeitige und systematische Nutzung moderner Verbotungsstrategien können sich Unternehmen zudem einen Zeitvorsprung im Wettbewerb sichern.

Unternehmen, die ihre IP-Strategie am Geschäftsmodell ausrichten und auf Dauer in der Organisation verankern, können ihre Profitabilität spürbar verbessern.

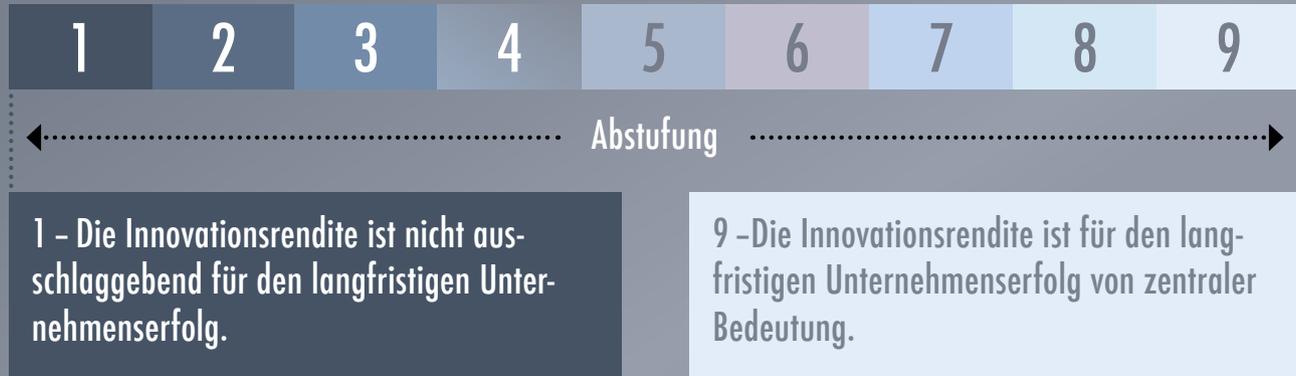
Entscheiden Sie erst über die Anmeldung eines Patents, wenn eine technische Erfindung vorliegt?

Moderne Patentstrategien schützen den vorhandenen Kundennutzen von Produkten oder schaffen Markteintrittsbarrieren gegen den Wettbewerb. Sie sind nicht an Technologien orientiert sondern am Markt, am Wettbewerb und an der Preisdurchsetzung.

□ Gerne stellen wir Ihnen unser Referenzbeispiel „IP Strategieentwicklung Stöbich“ zur Verfügung.

Wie wichtig ist die Sicherung von Innovationsrenditen mithilfe von IP für Ihr Unternehmen?

Schätzen Sie die Situation Ihres Unternehmens ein:



Typische Kennzeichen:

- Kunden fordern wenige Innovationen, oder stehen Innovationen ablehnend gegenüber. Auch Wettbewerber sind nur eingeschränkt innovierend tätig. Daher ist der Umsatzanteil innovativer Produkte sehr gering.
- Höhere Preise für neuartige Produkte mit überlegener Leistung werden vom Markt nicht akzeptiert.
- Die F&E-Ausgaben sind relativ gering.

Typische Kennzeichen:

- Kunden sind Innovationen gegenüber sehr aufgeschlossen. Die stetige Weiterentwicklung der eigenen Produkte / Leistungen ist notwendig, um im Markt bestehen zu können.
- Die Zahlungsbereitschaft der Kunden liegt für innovative Produkte mit neuartigen/ entscheidend verbesserten Features oder Nutzenmerkmalen deutlich höher.
- Die F&E-Ausgaben beeinträchtigen das Ergebnis des Unternehmens deutlich.

Einschätzung Punktzahl:

Den Bedarf an IP erkennen und charakterisieren

2. Können sich Ihre Kunden im Markt zwischen Ihren Leistungen und Wettbewerbsangeboten entscheiden?

Fakten aus der betrieblichen Praxis

Unternehmen sehen sich steigenden Anforderungen und Ausgaben für IP gegenüber – meist bei nur mäßiger Ertragswirkung.

- Mehr als 40% aller betrieblichen Patente werden weder genutzt noch für strategische Zwecke gehalten. Einen nennenswerten wirtschaftlichen Wert haben unter 10%.
- IP-Arbeit konzentriert sich meist auf den Schutz von Erfindungen. Ein wesentlicher Faktor wird dabei übersehen: die Zahlungsbereitschaft der Kunden für Produkteigenschaften und Leistungen.

Fazit

Um IP im Differenzierungswettbewerb gewinnbringend einzusetzen, gibt es nur einen Weg: den Aufbau von rechtlich durchsetzbaren Exklusivpositionen beim Kunden. Dies gilt vor allem für den Wettbewerb in reifen Technologien und Märkten.

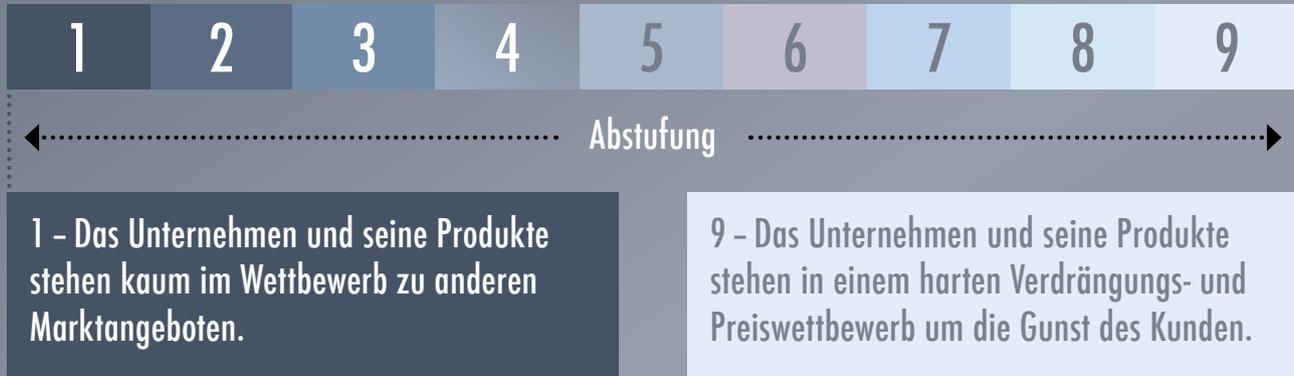
Sie suchen nach neuen Märkten und Anwendungsfeldern für Ihre Technologien und Kompetenzen?

Die strukturierte Aufbereitung Ihres Know-hows und der Abgleich mit den geeigneten Quellen zeigt, in welchen Anwendungen und Märkten Ihre Lösungen gefragt sind.

- Gerne stellen wir Ihnen unser Referenzbeispiel „Identifikation neuer Märkte Mirion Technologies“ zur Verfügung.

Können sich Ihre Kunden im Markt zwischen Ihren Leistungen und Wettbewerbsangeboten entscheiden?

Schätzen Sie die Situation Ihres Unternehmens ein:



Typische Kennzeichen:

- Entweder:
Es gibt nur wenige Wettbewerbsprodukte, die Kunden einen ähnlichen Nutzen liefern. Das Unternehmen agiert in einer Marktnische, die in absehbarer Zeit nicht von potenziellen Konkurrenten besetzt werden wird.
- Oder:
Das Unternehmen ist Teil einer Marktstruktur, die stark von langfristigen Lieferbeziehungen oder regionalen Gegebenheiten geprägt ist. Dabei reagiert das Unternehmen in erster Linie auf Anfragen seiner Kunden und ist nicht proaktiv innovierend tätig.

Typische Kennzeichen:

- Es existiert eine Vielzahl von Wettbewerbsprodukten, zwischen denen sich der Kunde entscheiden kann.
- Der Wettbewerb wird durch die Entwicklung neuartiger Features und Leistungsmerkmale, über die Produktqualität und den Preis ausgetragen.
- Um dauerhaft in diesem Marktumfeld erfolgreich zu sein ist es notwendig, sich aus Sicht des Kunden von anderen Leistungsangeboten abzuheben.

Einschätzung Punktzahl:

Den Bedarf an IP erkennen und charakterisieren

3. Ist Ihr Erfolg maßgeblich von der Preisdurchsetzung beim Kunden abhängig?

Hintergrund zur Frage

Erfindungsbezogene IP-Strategien verfolgen zwei klassische Ziele, die in der Verantwortung der Funktionen IP und F&E liegen.

1. Risiken minimieren

Die IP-Abteilung achtet darauf, keine Schutzrechte Dritter zu verletzen. Betriebswirtschaftlicher Ansatz: Kosten vermeiden.

2. Imitationen unterdrücken

IP-Abteilung und F&E versuchen, Plagiate und Nachahmungen zu verhindern. Betriebswirtschaftlicher Ansatz: Bereits eroberte Marktanteile sichern.

Moderne IP-Strategien ergänzen die klassischen Ziele: Hinzu kommt eine aktive Gestaltung marktwirksamer Verbotungsrechte gegen den Wettbewerb.

3. NEUE Option: Strategisches Verbot

Mit Hilfe von Verbotungsrechten haben auch Marketing und Produktmanagement ein rechtliches Instrument zur Hand, um die Exklusivität für den Mehrwert Ihres Angebots zu sichern.

Sie empfinden die Umsetzung des Arbeitnehmererfinderrechts als bürokratische Belastung?

Um wichtige Verbotungsrechte gegen den Wettbewerb zu designen brauchen Sie den Input von F&E. Durch geschickte Gestaltung der Maßnahmen motivieren Sie die kreative Leistung.

- Gerne stellen wir Ihnen unser Referenzbeispiel „Einhaltung ArbErVG MAG IAS“ zur Verfügung.

Ist Ihr Erfolg maßgeblich von der Preisdurchsetzung beim Kunden abhängig?

Schätzen Sie die Situation Ihres Unternehmens ein:



Typische Kennzeichen:

- Im Marktumfeld ist das Preisniveau weitgehend festgelegt. Kein Wettbewerber weicht maßgeblich von den angebotenen Preisen ab. Es existieren also keine „Billiganbieter“ und keine vergleichsweise hochpreisigen Qualitätsprodukte im Markt.
- Preisanpassungen für Produktverbesserungen (z.B. Leistungssteigerung, Effizienzsteigerung, neue Features) werden vom Kunden nicht akzeptiert.
- Unternehmens- oder Produktmarken spielen im Markt eine sehr untergeordnete Rolle.

Typische Kennzeichen:

- Kunden reagieren stark auf Unterschiede zwischen den Produkten verschiedener Hersteller und sind bereit, Preisaufläge für überlegene Leistung zu akzeptieren.
- Im Wettbewerb ist eine Preisdifferenzierung durch vom Kunden wahrgenommene Leistungsunterschiede üblich.
- Marken beeinflussen die Kaufentscheidung der Kunden sehr. Daher ist die Schaffung einer Markenpersönlichkeit und deren Verankerung im Kundenbewusstsein wesentlich für das Abschöpfen der Preisbereitschaft.

Einschätzung Punktzahl:

Den Bedarf an IP erkennen und charakterisieren

4. Verwenden Sie beim Verkauf Ihrer Leistungen eine Kundennutzenargumentation?

Hintergrund zur Frage

Verbotungsrechte helfen, exklusiven Kundennutzen zu schaffen und damit die eigene Marktposition zu verteidigen. Das erhöht die Freiheitsgrade im Marketing-Mix.

Preise durchsetzen

Wer seinen Mehrwert dauerhaft im Wettbewerb verteidigen kann, schöpft die Zahlungsbereitschaft des Kunden optimal ab.

Marktanteile gewinnen

Verbotungsrechte hindern den Wettbewerb daran, Kunden den gleichen Nutzen zu bieten.

Kostenpositionen sichern

Wer sich den Zugriff auf Rationalisierungspotenziale sichert, kann den Wettbewerb am Aufbau überlegener Kostenpositionen hindern.

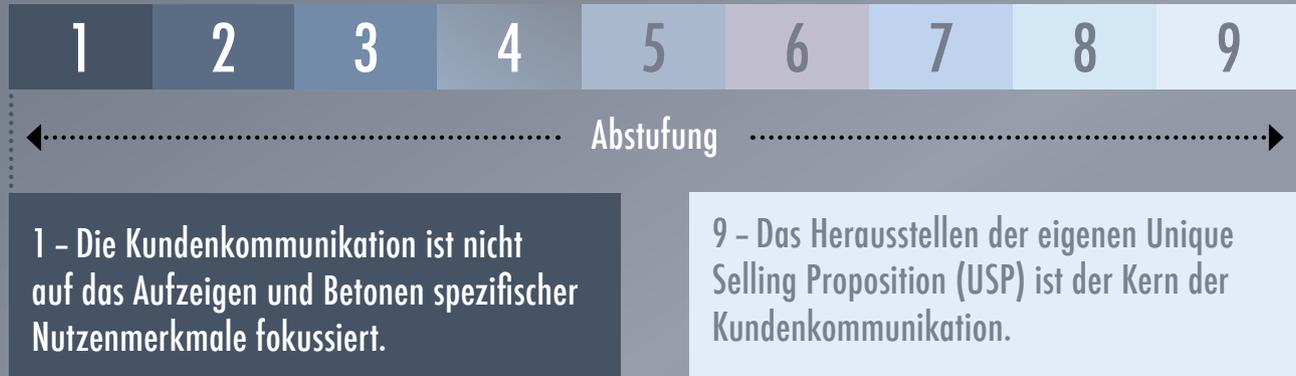
Haben Sie den Eindruck, dass Ihr Unternehmen für IP-bezogene Dienstleistungen zu viel Geld ausgibt?

Der Markt für IP-Dienstleistungen ist gerade für mittelständische Unternehmen intransparent. Möglichkeiten zur Kostensenkung ohne Qualitätsverlust bleiben oft ungenutzt.

- Gerne stellen wir Ihnen unser Referenzbeispiel „Administrationskosten Rittal“ zur Verfügung.

Verwenden Sie beim Verkauf Ihrer Leistungen eine Kundennutzenargumentation?

Schätzen Sie die Situation Ihres Unternehmens ein:



Typische Kennzeichen:

- Es ist unklar, welche Merkmale des eigenen Kundennutzens für den Käufer am wichtigsten sind.
- Es ist kein oder nur begrenztes Wissen über den konkreten von Wettbewerbern erbrachten Kundennutzen verfügbar.
- Die Merkmale des angebotenen Kundennutzens unterscheiden sich nicht maßgeblich von Wettbewerberprodukten. Daher wird die Kundenkommunikation nicht auf die Alleinstellung hin geschärft.

Typische Kennzeichen:

- Eigene Produktleistung unterscheidet sich erkennbar von Wettbewerbsangeboten.
- Eigene Produkte werden gezielt auf den Kundenbedarf hin entwickelt.
- Ausschlaggebende Gründe für die Kaufentscheidung des Kunden sind bekannt. Gerade hier ist die eigene Lösung Wettbewerbsangeboten überlegen, was dem Kunden mittels einer gezielten Argumentation auch vermittelt wird.

Einschätzung Punktzahl:

Den Bedarf an IP erkennen und charakterisieren

5. Werden Kundennutzen- und/oder Preisargumente auch im Wettbewerb angewendet?

Hintergrund zur Frage

Um eine möglichst große Alleinstellung im Kundenbewusstsein zu gewährleisten, reicht es nicht aus, einzigartige Produktfeatures gegen Imitation zu schützen. Wettbewerber können die Erbringung des gleichen Kundennutzens trotz technisch unterlegener Produkte ebenfalls in ihrer Kundenkommunikation beanspruchen.

Besonders bei technologisch komplexen Produkten ist die Qualität der Lösungen für Kunden schwer einschätzbar. Durch Verbotungsrechte, die sich am Kundennutzen orientieren wird die Argumentation gegenüber dem Kunden zu einem Alleinstellungsmerkmal und rechtlich durchsetzbar.

Dadurch kann eine Wettbewerbsdifferenzierung gezielt hergestellt und mittels IP dauerhaft aufrechterhalten werden.

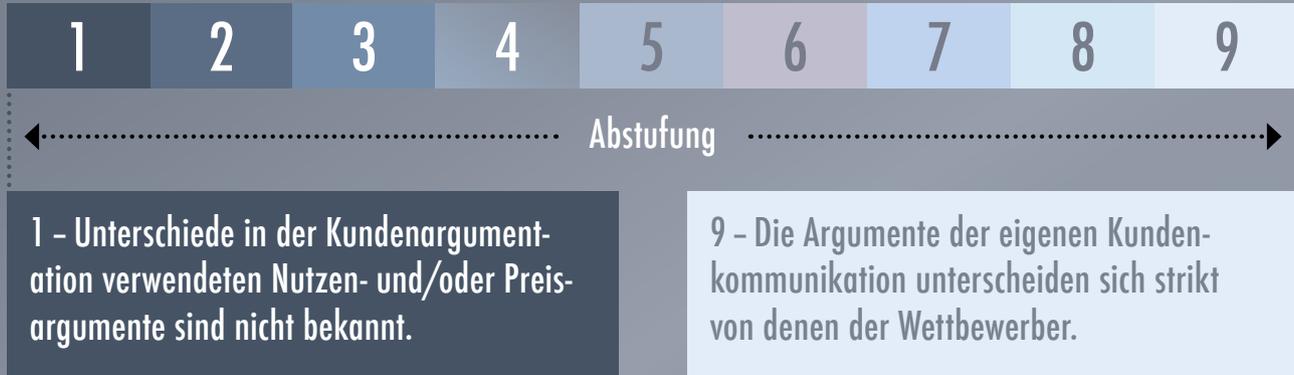
Sie überwachen die Patentanmeldungen Ihrer Wettbewerber, um mögliche Patentverletzungen zu vermeiden?

Patente können dem Marketing bereits frühzeitig Informationen über die zukünftige Marktausrichtung der Wettbewerber, deren Produkte und Features liefern. Dazu ist aber eine spezifische Auswertung und verständliche Aufbereitung der Informationen nötig.

- Gerne stellen wir Ihnen unser Referenzbeispiel „Wettbewerbsanalyse Schott“ zur Verfügung.

Werden Kundennutzen- und/oder Preisargumente auch im Wettbewerb angewendet?

Schätzen Sie die Situation Ihres Unternehmens ein:



Typische Kennzeichen:

- Entweder:
Informationen zur von Wettbewerbern verwendeten Kundenargumentation sind nicht oder nur sehr eingeschränkt verfügbar. Eine bewusste Differenzierung von Wettbewerberangeboten wird nicht herbeigeführt.
- Oder:
Die Kundenbedürfnisse, ebenso wie die im Wettbewerb verfügbaren Angebote sind weitgehend homogen. Wettbewerber verwenden daher bei ihrer Kundenargumentation die gleichen Argumente. Das Herausarbeiten einer USP wird nicht als zielführend erachtet.

Typische Kennzeichen:

- Die Kundenkommunikation der Wettbewerber ist bekannt und wird kontinuierlich beobachtet.
- Die Merkmale des Kundennutzens der eigenen Leistungen sind für den Kunden klar erkennbar und werden mit der Unternehmensmarke in Verbindung gebracht.
- Eine deutliche Differenzierung von den verfügbaren Wettbewerbsangeboten wird immer angestrebt und ist ein Kern der Marketingaktivitäten des Unternehmens.

Einschätzung Punktzahl:

Bedarf an IP systematisch decken

Warum ist es wichtig, über die Fähigkeit zu verfügen, IP auf Bedarf zum Schutz von Kundennutzen zu designen?

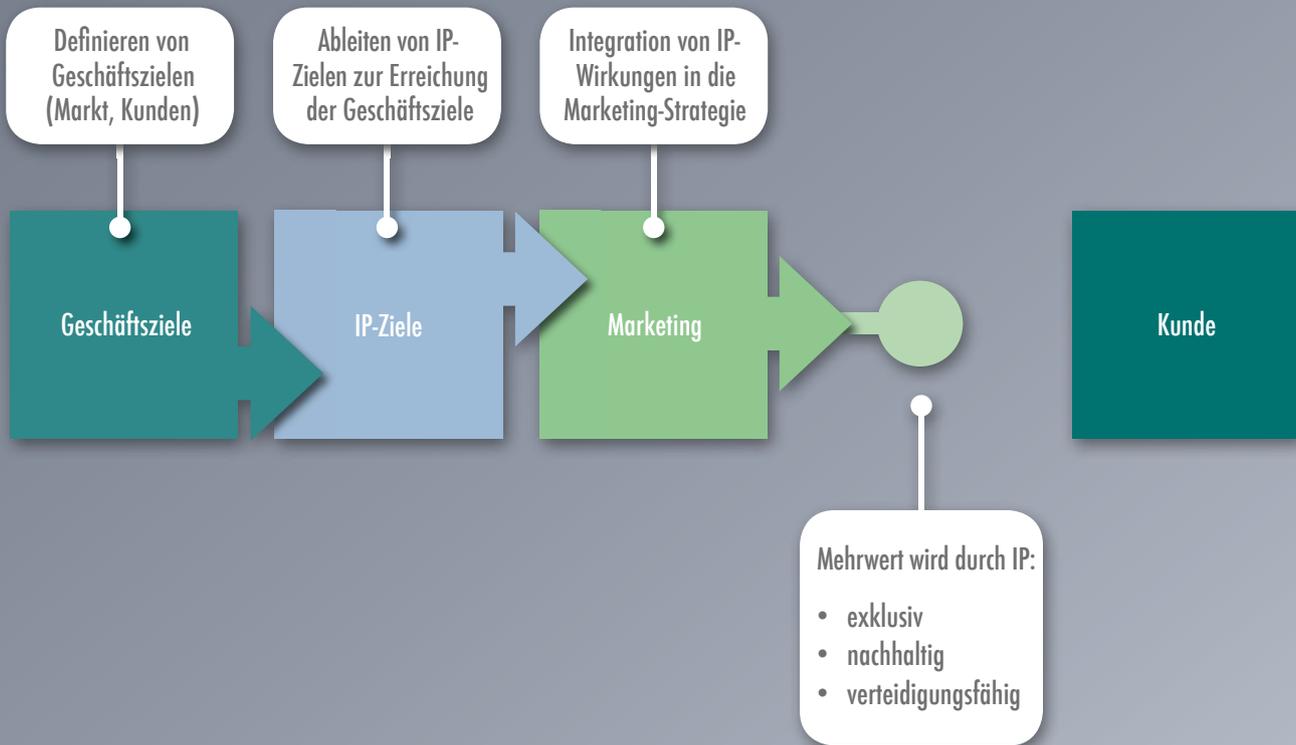
IP kann für innovative Leistungen dauerhaft Wettbewerbsvorteile und gesteigerte Renditen sichern, wenn das IP Portfolio exakt auf das Geschäftsmodell der Innovation abgestimmt ist.

Dies bedingt die planvolle Erzeugung einer bestimmten IP Wirkung durch die Gestaltung von Verbotungsrechten und damit die Entwicklung einer IP Strategie, die auf die optimale Erreichung der Geschäftsziele abgestimmt ist.

Die Entwicklung und Umsetzung einer wirksamen IP-Strategie erfordert die systematische Zusammen-

arbeit sämtlicher Unternehmensfunktionen, die federführend an der erfolgreichen Umsetzung des Geschäftsmodells beteiligt sind.

Eine entscheidende Rolle spielen dabei Unternehmensfunktionen, die sich in ihrer täglichen Arbeit intensiv mit den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden auseinandersetzen. Dies sind insbesondere Marketing, Vertrieb und Produktmanagement: Sie bringen umfassendes Wissen über Differenzierungspotenziale und den von den Kunden wahrgenommenen und geschätzten Nutzen der angebotenen Leistung ein.



Nur durch die Einbindung dieser Kompetenzen lassen sich die Stellen im Geschäftsmodell der Innovation aufdecken, an denen spezifisch gestaltete Verbotungsrechte von besonderem Nutzen wären.

Produktmanagement und Marketing wissen, worin der Nutzen für den Kunden liegt, wie ein exklusives Angebot wahrgenommen wird und mit welchen Wettbewerbern der Kunde vergleicht.

Die so identifizierten Kundennutzenaspekte müssen dann analysiert und auf technische Merkmale zurückgeführt werden. Dies bildet die Grundlage der aktiven Gestaltung wertvoller Verbotungsrechte – unabhängig vom Vorliegen einer Erfindungsmeldung.

Bedarf an IP systematisch decken

1. Binden Sie für das IP-Design die Marktintelligenz Ihres Unternehmens ein?

Hintergrund zur Frage

Besonders wirksam ist der moderne Ansatz des Geschäftsmodellsschutzes, wenn es gelingt, dem Wettbewerb zuvorzukommen. Dazu sollte die Geschäftsleitung die Marktintelligenz des Unternehmens sehr gezielt einsetzen.

Einbindung der marktnahen Funktionen

Verbotungsrechte müssen gemeinsam entlang des Bedarfs von Vertrieb, Marketing und Produktmanagement designed und eingesetzt werden.

Übersetzung der Geschäftsziele in umsetzbare IP-Maßnahmen

Je nach spezifischer Situation und Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb sind die Ziele der Strategie zu definieren. Sogenannte Best-Practice-Lösungen der Branche sind nicht unbedingt der Maßstab.

Ändern der Perspektive auf IP im Innovationsprozess

Bei der methodischen Einbindung der Marktintelligenz wird IP auf den Marktbedarf hin gestaltet und ist nicht Ergebnis zufälliger Erfindungen.

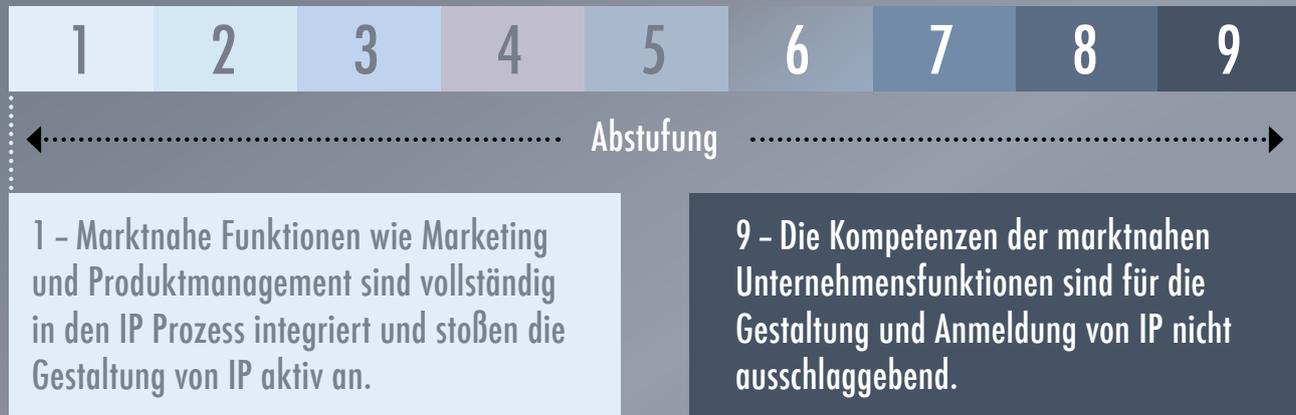
Sie haben ein erfolgreiches Geschäftsmodell, sehen aber keine Möglichkeit, dieses gegen die Imitation durch Wettbewerber zu schützen?

Durch „synthetisches Erfinden“ lassen sich genau diejenigen Verbotungsrechte designen, die Ihrem Geschäftsmodell dauerhafte Alleinstellung sichern.

- Gerne stellen wir Ihnen unser Referenzbeispiel „synthetisches Erfinden Saint Gobain“ zur Verfügung.

Binden Sie für das IP-Design die Marktintelligenz Ihres Unternehmens ein?

Schätzen Sie die Situation Ihres Unternehmens ein:



Typische Kennzeichen:

- IP wird als strategisches Werkzeug zur gezielten Herstellung der im Markt erwünschten Differenzierung verwendet. Die Initiative geht hierbei vom Marketing, dem Vertrieb oder dem Produktmanagement aus. Es wird nicht in erster Linie auf Erfindungen reagiert.
- Das Unternehmen verfügt über die Kompetenz und einen Prozess, den angestrebten Schutzbereich auch ohne vorherige Erfindungsmeldung gezielt zu designen.

Typische Kennzeichen:

- Patente werden in erster Linie als Reaktion auf Erfindungsmeldungen der F&E-Mitarbeiter angemeldet (nicht zuletzt, um dem Arbeitnehmererfinderrecht zu genügen).
- Anmeldung und Gestaltung von Schutzrechten sind primär Aufgabe der IP-Verantwortlichen. Marktnahe Funktionen, wie Vertrieb, Marketing und Produktmanagement wirken dabei nicht mit.
- Hinweise von marktnahen Funktionen auf gewünschte, gezielt herzustellende Exklusivitätsbereiche werden nicht berücksichtigt.

Einschätzung Punktzahl:

Bedarf an IP systematisch decken

2. Gestalten Sie Verbotungsrechte entlang des Kundennutzens Ihrer Leistungen?

Hintergrund zur Frage

Viele Unternehmer stellen sich die Frage nach dem Sinn des Anmeldens von Patenten, da sie nur eine geringe Wettbewerbswirkung ihrer Schutzrechte beobachten.

Dies liegt in der Regel daran, dass ihre Patentportfolios überwiegend an technischen Lösungen ausgerichtet sind, die vom Kunden kaum wahrgenommen werden. Der Wettbewerb ist in der Lage mit alternativen Ansätzen einen ähnlichen Kundennutzen zu liefern. Da Kunden aber selten an konkreten technischen Lösungen interessiert sind als vielmehr am Nutzen der erbrachten Leistung, erzielen die Schutzrechte eine sehr eingeschränkte Verbotswirkung.

Zielführender ist daher die Ausrichtung des Patentportfolios an den folgenden, am Geschäftsmodell orientierten, Fragen:

- Welchen Kundennutzen wollen wir unseren Kunden möglichst exklusiv anbieten können?
- Welche Lösungen wollen wir beim Wettbewerb nicht im Angebot sehen?

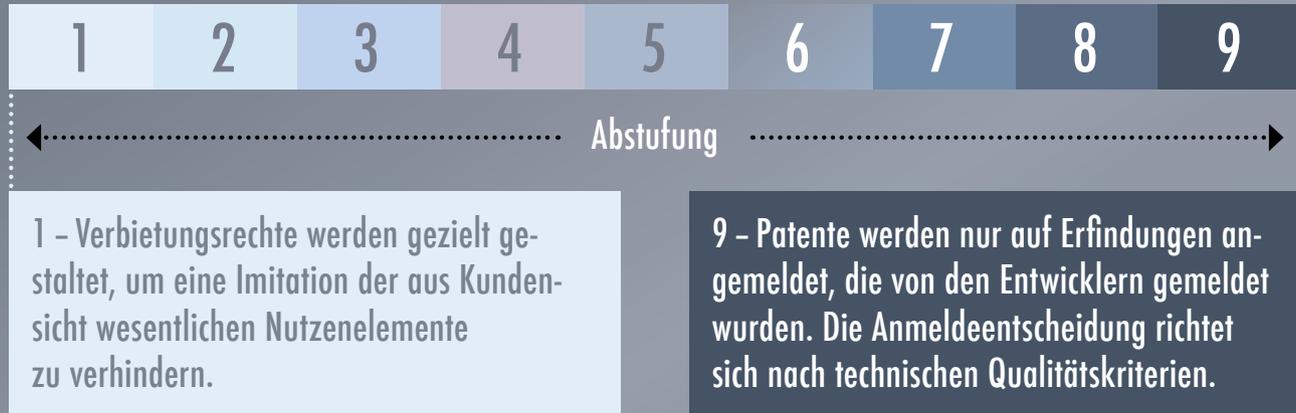
Patentarbeit ist in Ihrem Unternehmen Sache von Technikern und / oder (Patent-) Rechtsexperten?

Der Wert von IP kommt aus der Beeinflussung des Kundenverhaltens. Modernes IP Management bindet daher marktnahe Unternehmensfunktionen, wie Marketing und Vertrieb, intensiv in den IP Prozess ein.

- Gerne stellen wir Ihnen unser Referenzbeispiel „IP Prozessoptimierung IFM“ zur Verfügung.

Gestalten Sie Verbotungsrechte entlang des Kundennutzens Ihrer Leistungen?

Schätzen Sie die Situation Ihres Unternehmens ein:



Typische Kennzeichen:

- Die Analyse, auf welchen technischen Lösungen der erbrachte Kundennutzen beruht, ist fester Bestandteil des Innovationsprozesses.
- Patente werden, unabhängig vom Vorliegen konkreter Erfindungsmeldungen designt, um die wesentlichen Aspekte des Kundennutzens gegen Wettbewerbsimitationen abzusichern.
- Dabei werden auch alternative Lösungsprinzipien berücksichtigt, die aus Sicht des Kunden zu einem ähnlichen Nutzen führen.

Typische Kennzeichen:

- Der Bedarf an Schutzrechten wird nicht aus dem angebotenen Kundennutzen abgeleitet.
- Schutzrechte, insbesondere Patente werden auf Erfindungen angemeldet, die von hoher technischer Qualität sind, oder die mit erheblichem Aufwand generiert wurden. Die Relevanz der Lösung für die Kaufentscheidung des Kunden wird nur am Rande berücksichtigt.

Oder:

- Auf die Anmeldung von Schutzrechten wird vollständig verzichtet.

Einschätzung Punktzahl:

Bedarf an IP systematisch decken

3. Wissen Sie, für welche Kompetenzen und Leistungsmerkmale Ihr Unternehmen in der Kundenwahrnehmung steht – und können Sie diese durch IP verstärken oder steuern?

Hintergrund zur Frage

Durch die Auseinandersetzung mit Produkten und Anbietern, eigenen Produkterfahrungen, dem Wissen um Produkterfahrungen Dritter oder Marktkommunikationsaktivitäten entsteht im Bewusstsein der Käufer ein Bild des Unternehmens und seines Angebots. Dieses Bild wird in der Regel dauerhaft mit dem Firmennamen und/oder spezifischen Marken assoziiert.

Diese Reputation kann sich im Geschäftsmodell sehr positiv auswirken, da sie die weitergehende Differenzierung von Wettbewerbern erlaubt. Dabei ist es möglich, die Unterscheidungskraft durch IP noch weiter zu erhöhen.

Dafür müssen die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

- Die Kundenreputation ist bekannt und baut auf den spezifischen Kompetenzen und Leistungsmerkmalen des Unternehmens auf.

- Das Unternehmen ist in der Lage, mithilfe von IP eine Exklusivitätssphäre um diejenigen Leistungsmerkmale zu gestalten, die in der Kundenwahrnehmung maßgeblich für das Unternehmensbild sind.

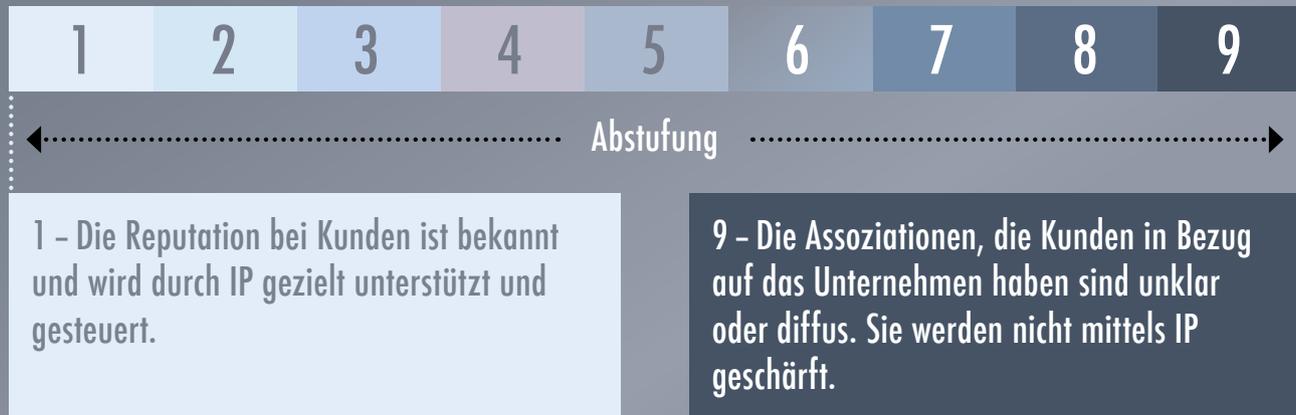
Sie überprüfen Ihr Patentportfolio laufend auf die Aktualität der geschützten Technologien und deren Nutzung in Ihren Produkten?

Verbotungsrechte erzielen ihre Wirkung nicht durch die Nutzung der Technologie in eigenen Produkten. Daher richtet sich modernes IP Investitionscontrolling an wirtschaftlichen Kennzahlen aus.

- Gerne stellen wir Ihnen unser Referenzbeispiel „IP Investitionscontrolling Vorwerk“ zur Verfügung.

Wissen Sie, für welche Kompetenzen und Leistungsmerkmale Ihr Unternehmen in der Kundenwahrnehmung steht – und können Sie diese durch IP verstärken oder steuern?

Schätzen Sie die Situation Ihres Unternehmens ein:



Typische Kennzeichen:

- Das Marketing bzw. die Geschäftsleitung hat ein klares Bild davon, für welche Kompetenzen und Leistungsmerkmale das Unternehmen in der Kundenwahrnehmung steht.
- Die Reputation wird zielgerichtet durch den Einsatz von IP gestärkt, indem deren wesentliche Merkmale in Schutzgegenstände abgebildet und zur Anmeldung gebracht werden.
- Dabei werden sämtliche Formen von IP (Patente, Marken, Designrechte etc.) für die Exklusivierung objektiv technischer, oder vom Kunden wahrgenommener Leistungsmerkmale in Betracht gezogen.

Typische Kennzeichen:

- Es liegen keine gesicherten Informationen über die Reputation des Unternehmens in den relevanten Kundenkreisen vor.
- Eine aktive Steuerung der Reputation mithilfe von IP erfolgt nicht, da hier keine klar formulierten Ziele verfügbar sind.
- Darüber hinaus können die Kompetenzen und Leistungsattribute des Unternehmens nicht ohne Weiteres auf Merkmale abgebildet werden, die dem Schutz durch IP zugänglich sind.

Einschätzung Punktzahl:

Bedarf an IP systematisch decken

4. Sind Sie in der Lage schon sehr früh und noch sehr spät im Innovationsprozess Verbotungsrechte zu designen?

Hintergrund zur Frage

Viele Unternehmen mit einem etablierten Innovationsmanagement planen die Entwicklung ihrer Produkte und Leistungen bereits lange vor dem Beginn der eigentlichen Entwicklungstätigkeit. In der Regel ist bekannt, dass Wettbewerber zeitgleich an Lösungen arbeiten, die aus Sicht des Kunden einen ähnlichen Nutzen liefern.

Schwierig wird die Situation, wenn Wettbewerber auch Patente anmelden und so die Umsetzung der eigenen Ideen verhindern.

Solche Vorfälle sind meist vermeidbar, wenn IP bereits früh im Innovationsprozess angemeldet wird und umfangreiche Exklusivitätssphären gesichert werden; auch wenn noch keine eigenen F&E-Ergebnisse vorliegen.

Ebenso ist es sinnvoll, marktbegleitend die vorhandene Exklusivität zu überprüfen und gegebenenfalls durch weitere Verbotungsrechte zu ergänzen. Sowohl die sehr frühe, als auch die sehr späte Anmeldung von Schutzrechten erfordert spezifische Kompetenzen im IP Design.

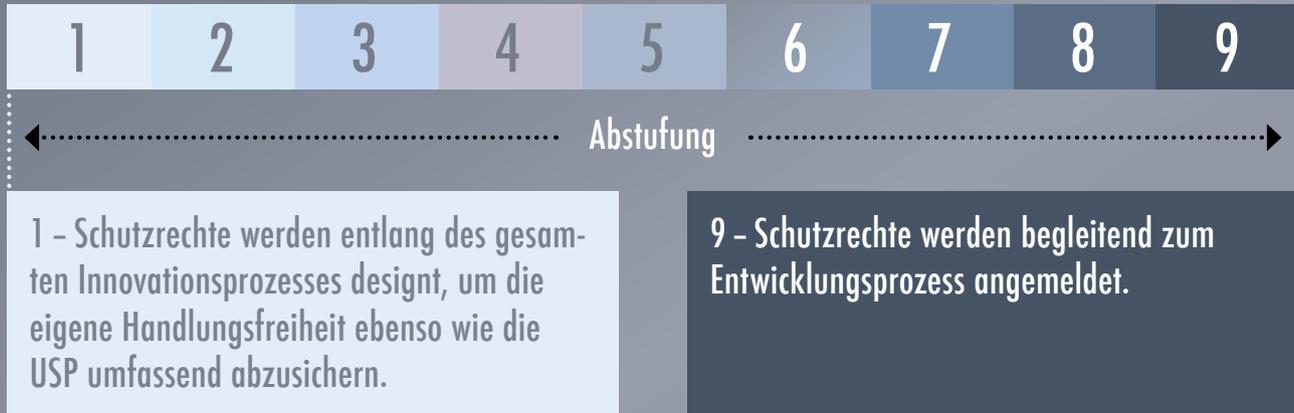
Hatten Sie in der Vergangenheit Schwierigkeiten, ihre Patente wirksam gegen den Wettbewerb durchzusetzen?

Wir verfügen über pragmatische und praxisorientierte Lösungen, um eine wirtschaftlich sinnvolle Praxis der Schutzrechtsdurchsetzung zu etablieren.

- Gerne stellen wir Ihnen unser Referenzbeispiel „Schutzrechtsdurchsetzung Deutsche Post“ zur Verfügung.

Sind Sie in der Lage schon sehr früh und noch sehr spät im Innovationsprozess Verbotrechte zu designen?

Schätzen Sie die Situation Ihres Unternehmens ein:



Typische Kennzeichen:

- Bereits bei der Ideengenerierung für zukünftige Entwicklungen wird systematisch nach möglichen Schutzrechtspositionen gesucht, die die Handlungsfreiheit für Innovationsprojekte sichern und Wettbewerber von vorn herein von der Gestaltung ähnlicher Nutzenpotenziale abhalten.
- Kurz vor der Markteinführung werden Lücken im Patentportfolio gezielt geschlossen, um die gewünschte Exklusivitätswirkung zu erzielen.
- Das Unternehmen verfügt dafür über die Kompetenz, Schutzrechte unabhängig von Erfindungsmeldungen bedarfsgerecht zu designen.

Typische Kennzeichen:

- Der Patentprozess ist an den Entwicklungsprozess angegliedert. Patentanmeldungen erfolgen dann, wenn in der Entwicklung patentwürdige Erfindungen gemacht werden.
- Themen der Entwicklungsroadmap werden nicht zum Patent angemeldet, da hier noch keine patentfähigen Erfindungen vorliegen.
- Während der Markteinführung und später werden keine Schutzrechte mehr angemeldet.
- Die Kompetenz, Schutzrechte auf Bedarf zu generieren ist im Unternehmen nicht, oder nur eingeschränkt verfügbar.

Einschätzung Punktzahl:

Bedarf an IP systematisch decken

5. Nutzen Sie Wirkungsdaten Ihres IP, für die kontinuierliche Verbesserung Ihres IP-Designs?

Hintergrund zur Frage

IP Controlling schafft Transparenz darüber, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden und ermöglicht eine aktive Steuerung des Portfolios.

Transparenz

IP Controlling stellt einen Zusammenhang zwischen dem Markterfolg und dem IP Portfolio des Unternehmens her und macht so relevante Informationen verfügbar und interpretierbar.

Ressourcenallokation

Die Formulierung konkreter Ziele und die Priorisierung bestimmter Exklusivitätsbereiche führen zu einem am Nutzen ausgerichteten Aufbau des IP Portfolios. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die nötigen Mittel sinnvoll verwendet werden.

Steuerung

Die Formulierung konkreter Ziele und die Überwachung der Zielerreichung führen dazu, dass IP gezielt in das Geschäftsmodell integriert wird und so seinen maximalen Nutzen entfaltet.

Optimierung

Die kontinuierliche Kontrolle von IP bezogenen Kosten und Nutzen, deren Dokumentation und Analyse ermöglicht die zielgerichtete Gestaltung/Optimierung des IP Portfolios (anhand von Effektivitätskriterien), sowie der dazu notwendigen Budgets.

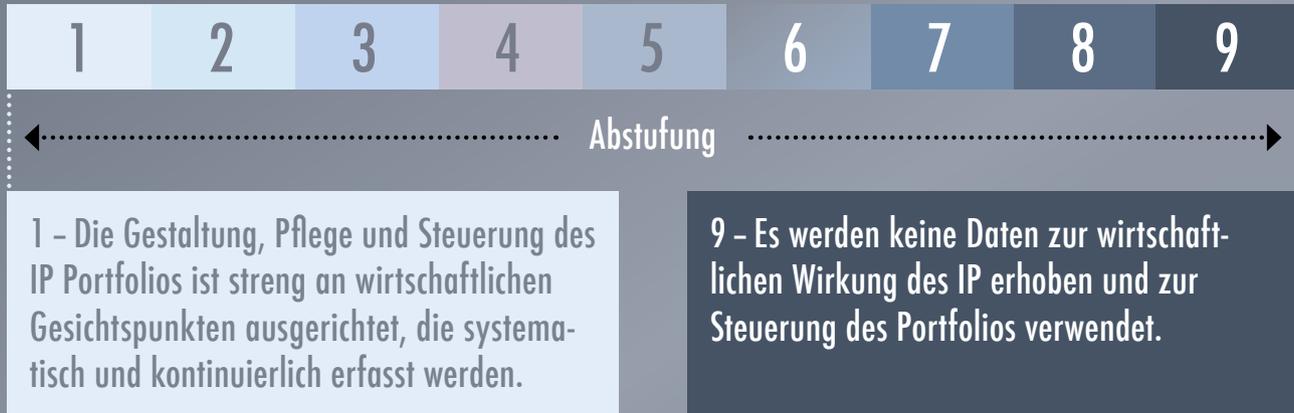
Sie hätten gerne, über diese Selbstevaluierung hinaus, eine unabhängige Aussage über den Reifegrad Ihres IP Managements?

Lassen Sie Ihr IP Management anhand von Größen- und Branchenbenchmarks untersuchen und nach DIN SPEC 1060 „Dienstleistungsqualität im Intellectual Property Management“ auditieren.

- Gerne stellen wir Ihnen unser Referenzbeispiel „Auditierung Kendrion“ zur Verfügung.

Nutzen Sie Wirkungsdaten Ihres IP, für die kontinuierliche Verbesserung Ihres IP-Designs?

Schätzen Sie die Situation Ihres Unternehmens ein:



Typische Kennzeichen:

- Es werden konkrete Ziele formuliert, die mittels Verbotungsrechten gegenüber Wettbewerbern erreicht werden sollen. Die Erreichung dieser Ziele wird kontinuierlich geprüft und auf ihren Zusammenhang mit dem IP Portfolio hin analysiert.
- Die Steuerung des IP Portfolios ist an seinem Nutzen für das Geschäftsmodell ausgerichtet.
- Die Ergebnisse des IP Controllings werden laufend untersucht. Dadurch werden Lerneffekte erzielt, die in der weiteren IP Arbeit genutzt werden.

Typische Kennzeichen:

- Es werden keine konkreten geschäftsmodellbezogenen Ziele für IP formuliert.
- Die Steuerung des IP Portfolios erfolgt über ein festgesetztes Budget oder über Einzelfallentscheidungen, die sich in erster Linie an der Frage ausrichten, ob das betroffene Produkt noch hergestellt wird.
- Es werden keine Kennzahlen zum wirtschaftlichen Nutzen des IP Portfolios erhoben.
- Zusammenhänge zwischen dem Markterfolg und dem bestehenden IP Portfolio werden nicht erhoben.

Interpretation der Ergebnisse

Tragen Sie die Ergebnisse Ihrer Einschätzungen in die dafür vorgesehenen Kästen und bilden Sie für jeden Abschnitt des Selbsttests die Gesamtsumme der Ergebnisse.

1. Teil:

Bedarf an IP erkennen und charakterisieren

1. Frage:

Wie wichtig ist die Sicherung von Innovationsrenditen mithilfe von IP für Ihr Unternehmen?

2. Frage:

Können sich Ihre Kunden im Markt zwischen Ihren Leistungen und Wettbewerbsangeboten entscheiden?

3. Frage:

Ist Ihr Erfolg maßgeblich von der Preisdurchsetzung beim Kunden abhängig?

4. Frage:

Verwenden Sie beim Verkauf Ihrer Leistungen eine Kundennutzenargumentation?

5. Frage:

Werden Kundennutzen- und/oder Preisargumente auch im Wettbewerb angewendet?

Summe

2. Teil:

Bedarf an IP systematisch decken

1. Frage:

Binden Sie für das IP-Design die Marktintelligenz Ihres Unternehmens ein?

2. Frage:

Gestalten Sie Verbotrechte entlang des Kundennutzens Ihrer Leistungen?

3. Frage:

Wissen Sie, für welche Kompetenzen und Leistungsmerkmale Ihr Unternehmen in der Kundenwahrnehmung steht – und können Sie diese durch IP verstärken oder steuern?

4. Frage:

Sind Sie in der Lage schon sehr früh und noch sehr spät im Innovationsprozess Verbotrechte zu designen?

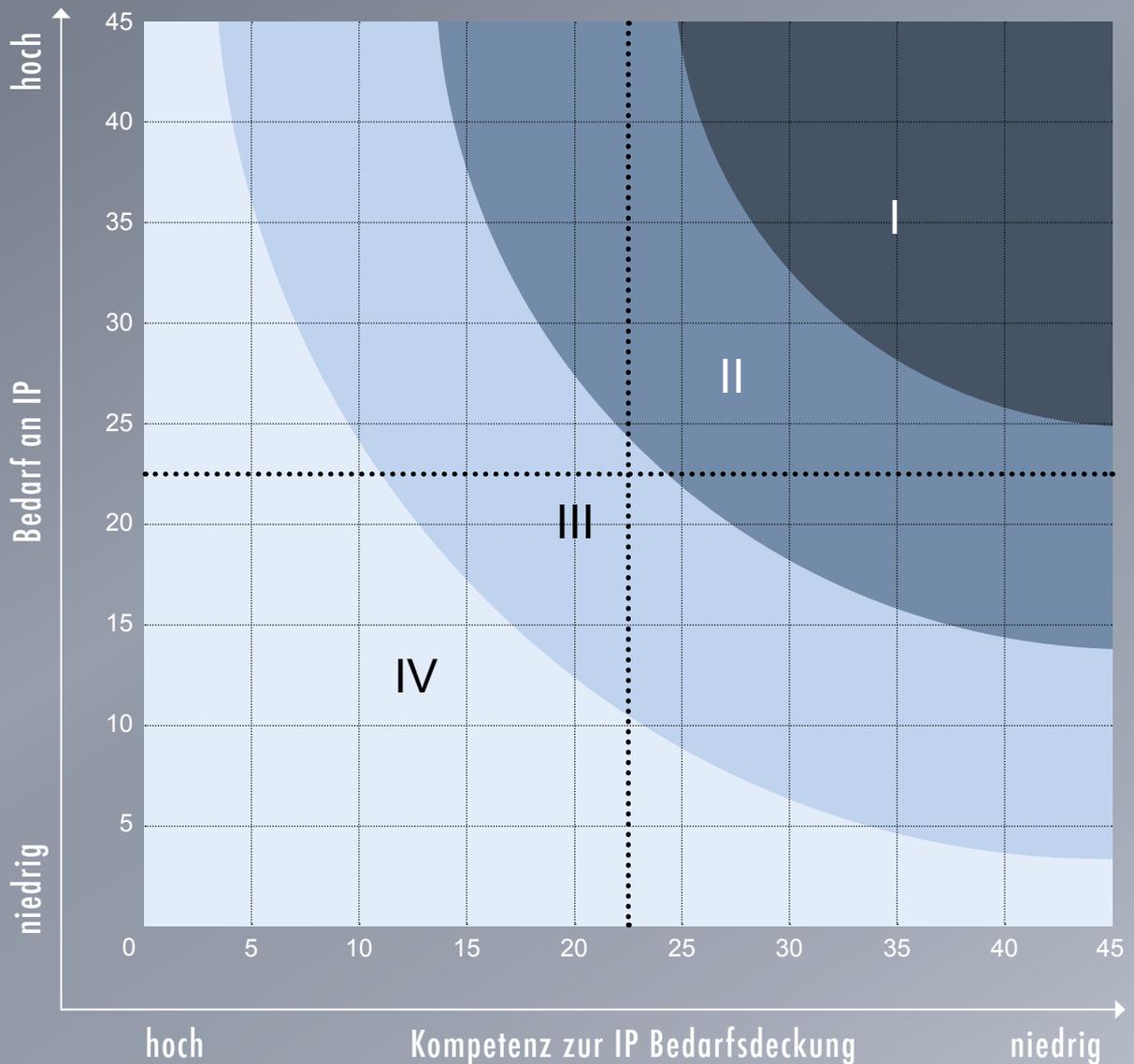
5. Frage:

Nutzen Sie Wirkungsdaten Ihres IP, für die kontinuierliche Verbesserung Ihres IP-Designs?

Summe

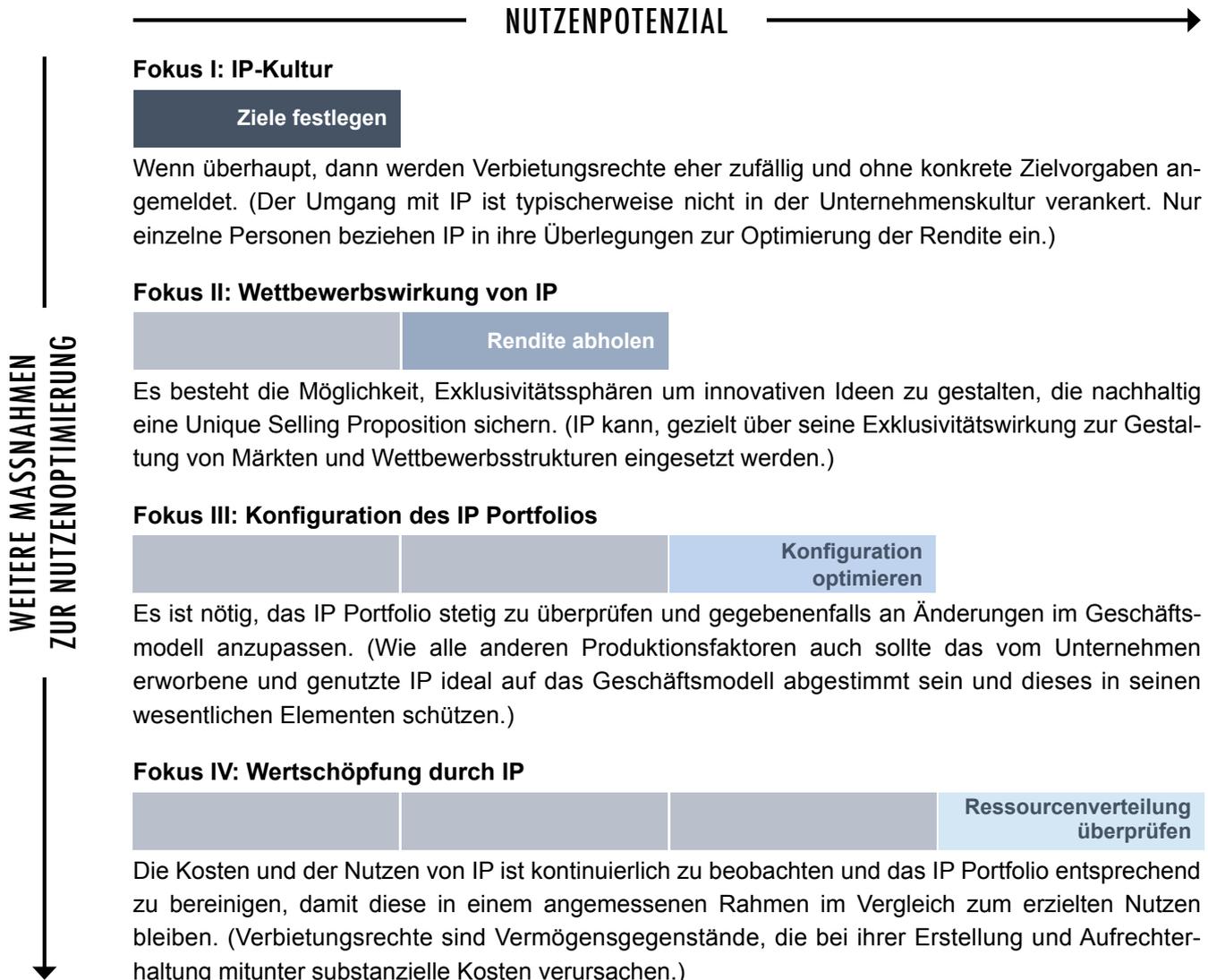
Tragen Sie die Gesamtsumme Ihrer Einschätzungen in das folgende Diagramm ein. Nutzen Sie dabei

- für das Ergebnis des 1. Teils die Y-Achse und
- für das Ergebnis des 2. Teils die X-Achse.



Interpretation der Ergebnisse

Entnehmen Sie den nachfolgenden Erläuterungen anhand der Farbe des Sektors im obigen Diagramm das Ergebnis des Selbsttests für Ihr Unternehmen:



FOKUS I IP-KULTUR / ZIELE FESTLEGEN

Potential

IP bietet sehr gute Möglichkeiten auf der Basis von exklusivem Kundennutzen systematisch Preisdurchsetzung zu erreichen und gegen den Wettbewerb nachhaltige Premiumrenditen zu erzielen.

Risiko

Die IP-Kompetenzen sind im Vergleich zum unternehmerisch gebotenen sehr gering ausgeprägt. Wenn Wettbewerber ihre Vorteile hier ausnutzen ist die Robustheit des Geschäftsmodells in Gefahr.

Empfehlung

- Möglichkeiten und Kompetenzen müssen aufeinander ausgerichtet werden. Das ist eine unternehmerische Aufgabe.
- Das Management sollte eine IP-Kultur etablieren, die sich an wirtschaftlichen Zielen und konsequent an den Mehrwerten für den Kunden orientiert.

FOKUS II WETTBEWERBSWIRKUNG VON IP / RENDITE ABHOLEN

Potential

Aufgrund des Leistungsangebots des Unternehmens, seiner Markt- und Wettbewerbsstellung kann IP Innovationsrenditen verbessern, die Robustheit des Erfolgs erhöhen und die Preisdurchsetzung nachhaltig verbessern.

Risiko

Das größte wirtschaftliche Risiko besteht darin, IP zu wenig vom Kunden her und der Marktwirkung zu gestalten und zu sehr an den eigenen technischen Entwicklungen auszurichten. In der Situation kann eine First-Mover-Option gegen den Wettbewerb begründet sein.

Empfehlung

- Anheben der IP Kompetenz im Unternehmen.
- Die Integration des IP Prozesses mit angrenzenden Unternehmensprozessen, insbesondere mit denen der marktnahen Funktionen, sollte intensiver gestaltet werden.
- Nutzung moderner Werkzeuge und Ansätze im IP Management.

FOKUS III KONFIGURATION DES IP PORTFOLIOS / KONFIGURATION OPTIMIEREN

Potential

Durch konsequente Anpassung des IP-Aufwands an das Geschäftsmodell werden Ressourcen frei und/oder die Innovationsrendite verbessert.

Risiko

Externe IP-bezogene Risiken aus dem Wettbewerb sind vorhanden und können mit den vorhandenen internen/ externen Ressourcen und Kompetenzen bearbeitet werden.

Empfehlung

- IP-Arbeit und Bedarf an IP passen nicht zusammen. Häufiger Grund ist die historische Entwicklung der Situation.
- Neubewertung der Rolle von IP und konsequente Ausrichtung an betriebswirtschaftlichen Zielgrößen.

FOKUS IV WERTSCHÖPFUNG DURCH IP / RESSOURCENVERTEILUNG ÜBERPRÜFEN

Potential

Da IP im Geschäftsmodell von nachrangiger Bedeutung ist und gleichzeitig ausreichende bis große Kompetenzen zur Gestaltung von IP vorhanden sind, sind die Potenziale für weitere Wertsteigerungen gering.

Risiko

Externe IP-bezogene Risiken aus dem Wettbewerb erscheinen gering. Es besteht jedoch die Gefahr, dass zu viele Ressourcen für IP aufgewendet werden, die möglicherweise an anderer Stelle rentabler eingesetzt werden könnten.

Empfehlung

- Falls regelmäßig substanzielle Investitionen in IP getätigt werden, sollte das IP Portfolio und der IP Prozesses auf Kostensenkungs- und Effizienzpotenziale überprüft werden.



WURZER & KOLLEGEN GmbH
Thalkirchner Str. 2
D-80337 München

Tel +49 (0)89 74 63 92 – 0
Fax +49 (0)89 74 63 92 – 60
E-Mail kontakt@wurzer-kollegen.de
[http:// www.wurzer-kollegen.de](http://www.wurzer-kollegen.de)