

## Die 360° IP Strategie

So sichern Sie Ihren Innovationserfolg langfristig

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Alexander J. Wurzer, Theo Grünewald, Wolfgang Berres

1. Auflage 2016. Buch. XIII, 261 S. Gebunden  
ISBN 978 3 8006 5157 3  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



Wurzer, Grünewald, Berres  
Die 360° IP-Strategie

# beck-shop.de

## DIE FACHBUCHHANDLUNG



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



# Die 360° IP-Strategie

So sichern Sie Ihren Innovationserfolg  
langfristig

von

Prof. Dr. Alexander J. Wurzer

Theo Grünewald

Wolfgang Berres

Verlag Franz Vahlen GmbH

**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 Professor Assozié 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 Diesemedaille. 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.

ISBN 978 3 8006 5157 3

© 2016 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © buchachon\_photo – depositphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Deutschland ist einer der wettbewerbsfähigsten Industriestandorte weltweit und die hiesige Industrie ist der global erfolgreichste Fabrikausrüster. 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 aufzutun 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 Industriepraxis. 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



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# 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

## X Inhaltsverzeichnis

2.2 Bedarf decken	124
2.2.1 Strukturieren der Unternehmenskompetenzen in der Knowledge Map	124
Fallstudie ARRI	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
Fallstudie IFM	180
<b>3 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
Fallstudie Thermomix	248
<b>4 Erfolgsprinzipien der 360° IP-Strategie</b>	255
Stichwortverzeichnis	259