
Die wirtschaftliche Bedeutung des Themas „Führen und IP-Management“ in der Wissensökonomie

2

Das Wichtigste vorab

Unternehmer haben zukünftigen wirtschaftlichen Vorteil im Visier. Dabei erkennen sie, dass nach dem Wechsel von der Industrie- und Gütertauschwirtschaft zur Wissensökonomie nunmehr die immateriellen Unternehmensgüter entscheidendes Erfolgspotenzial bieten. Geistiges Eigentum und sein qualifiziertes Management öffnen den Weg zu neuen Aneignungsmechanismen. Sie führen zu neuem Unternehmenserfolg. Dies umso effizienter, je entschiedener sich Unternehmensführungen des Themas IP-Management bemächtigen.

2.1 Bisheriges Erleben: Marken, Patente, Urheber- und Wettbewerbsrechte etc., geistiges Eigentum und gewerblicher Rechtsschutz in der unternehmerischen Realität

Schutzrechte wie Marken und Patente, aber auch Urheber- und Wettbewerbsrechte, bilden zusammengenommen in ihren Wirkungen schon bislang einen für Unternehmen wesentlichen Lebensbereich, der in maßgeblicher Weise Freuden und Leiden beschenken kann. Er steht für ein Potenzial bedeutsamer Wertschöpfungsaussichten oder für erfreuliche Lizezeinnahmen, aber eben auch für Risiken, die sich verwirklichen können in Form einschneidender gerichtlicher Verbote und von Verurteilungen zu Schadensersatzleistungen.

Unternehmen hatten noch nie eine Wahl: Durch ihre schiere Existenz nahmen sie an der Welt des geistigen Eigentums und gewerblichen Rechtsschutzes teil – ob sie es wollten oder nicht. Seit jeher bestand also die Notwendigkeit, diesen Problembereich näher ins Auge zu fassen und ihn angesichts der teils weitgehenden Folgen der Anwendung der einschlägigen Gesetze, soweit es eben geht, in den Griff zu bekommen. Um ihn möglichst beherrschbar zu machen, schufen die Unternehmen besondere Fachabteilungen (Patent- und

Markenabteilungen etc.) und ließen sich durch spezialisierte externe Dienstleister (Patent- und Rechtsanwälte etc.) unterstützen. Die damit geschaffene Struktur genügte in der Regel, damit das Alltagsgeschehen in einigermaßen geordneten Bahnen ablaufen konnte.

Gleichwohl kam es immer wieder vor, dass spektakuläre – bis dramatische – Geschehnisse in diesem Bereich den Unternehmensleitungen vor Augen führten, dass er auch ihre eigene Aufmerksamkeit selbst verdiente. Diese Einsicht führte bisweilen zu dem Entschluss, die Aktivitäten des Unternehmens auf dem Gebiet des geistigen Eigentums und gewerblichen Rechtsschutzes methodisch zu steuern und die Aufgaben und Abläufe managementmäßig zu organisieren.

Die Gegebenheiten haben sich indes seit der Jahrtausendwende deutlich wahrnehmbar verändert. Es geht nicht mehr darum, die bloßen Möglichkeiten zu nutzen und die Risiken zu beherrschen, die mit dem geistigen Eigentum und gewerblichen Rechtsschutz zusammenhängen. Ohne dass diese Aufgabenstellung weniger wichtig geworden wäre, tritt der Aspekt hinzu, dass der gesamte Bereich IP und sein Management sich zu einer unternehmerischen Schlüsselkompetenz in der Wissensökonomie entwickelt und auf der Ebene der **Generierung von Wohlstand** und **Zuwachs von Unternehmenswert** ganz neue Funktionen zugewiesen erhalten hat. Damit sind neue Managementanforderungen an die Unternehmensleitungen entstanden und Erwartungen, dass die gewachsene Verantwortung tatsächlich wahrgenommen wird.

2.2 Neuer Aspekt: Entwicklung der Wissensgesellschaft – Generierung von Wohlstand in der Wissensökonomie

Was sich in unserer Zeit geschichtlich relevant verändert hat, wird man in 300 oder – besser noch – in 500 Jahren sicherlich wesentlich deutlicher sehen als gegenwärtig. Einiges spricht dafür, dass man dann der Auffassung zuneigen wird, dass das die Erfindung des Computers und die Entwicklung des Internets waren.¹

Diese beiden **informationsorientierten** Vorgänge lösten in unseren Gesellschaften auf vielen Gebieten wesentliche Veränderungen aus. Vom Gehalt her ist eine Information eine Teilmenge an Wissen.² Computer und Internet haben die Behandlung und Verbreitung von Informationen zum Gegenstand. Ihre Erfindung und Entwicklung führte zwangsläufig dazu, dass unsere Gesellschaften zu Wissensgesellschaften mutierten. Der Begriff Wissensgesellschaft bezeichnet „eine Gesellschaftsformation in hochentwickelten Ländern, in der individuelles und kollektives Wissen und seine Organisation vermehrt zur Grundlage

¹ Soweit es das 19. Jahrhundert angeht, wird rückblickend betrachtet vielleicht die Nutzbarmachung der Elektrizität als die entscheidende Neuerung angesehen werden. Sie ist überhaupt die Grundlage aller neuen Technologien.

² Vgl. Wikipedia, Stichwort „Information“ (Stand: 29.03.2015).

des sozialen und ökonomischen Zusammenlebens werden“³, aber auch zur Grundlage gesellschaftlicher Weiterentwicklung.

Und zur Grundlage **wirtschaftlicher** Weiterentwicklung. In der Welt der Wirtschaft entspricht dieser Veränderungsprozess der **Entwicklung zur Wissensökonomie**. Ihr Name zeigt, dass sie im Wesentlichen wissensbasiert ist. Dabei steht nicht rein lexikalisches, reproduzier- und abrufbares Wissen im Vordergrund, sondern lebendiges Wissen, vor allem im Sinn von Austausch- und Erfahrungswissen, Urteilsvermögen und Selbstorientierung. Als ausschlaggebende individuelle Wertschöpfungsfaktoren gilt nicht mehr die geleistete Arbeitszeit, vielmehr stehen die „Verhaltenskomponente“ und die „Motivation“ (Humankapital) im Vordergrund.

Entscheidend wird die Fähigkeit, sich selbst in Prozesse einzubringen, die im Unternehmen ablaufen oder auch diverse Stakeholder berühren und einbeziehen, und diese Prozesse zu bereichern. Dem Phänomen der interaktiven Kommunikation im gesamten Bereich des Produktionssystems, gerade auch von Wissen, kommt eine gesteigerte Bedeutung zu. Die kulturelle Kompetenz der Verständigungsfähigkeit ist in der Wissensökonomie wesentlich.

Die Natur der Wertschöpfungsfaktoren in der Wissensökonomie ist eine andere als in der herkömmlichen Industrie- und Warenaustauschwirtschaft. Wohlstandsgenerierung in der Wissensökonomie baut essenziell auf **immateriellen** Wirtschaftsgütern unterschiedlicher Art auf, z. B. belastbarem und gesichertem Know-how, Marken und Patenten. Unternehmensführungen müssen große Sorgfalt darauf verwenden, in der Organisation der unternehmerischen Prozesse diesen veränderten Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Denn, das ist die These des Autors, dem Management der **immateriellen** Wirtschaftsgüter fällt in der Wissensökonomie die **besondere Rolle** zu, Zugriff auf Aneignungsmechanismen und -möglichkeiten zu ermöglichen, die den Unternehmen ansonsten verschlossen blieben.

Das liegt an zweierlei: einerseits an der Bedeutung von Wissen als Basis des Wohlstands in der Wissensökonomie. Andererseits beruht diese These auch darauf, dass die geltenden Gesetze einen regelrechten Monopolschutz für relevantes Wissen bieten.

Bei der Neuausrichtung der Unternehmen zur wissensorientierten („intellektuellen“) Firma wird eine Neubewertung des „intellektuellen“ Kapitals, des organisatorischen Wissens und der kollektiven Expertise aller Unternehmensangehörigen ebenso unumgänglich sein wie ein Management des Wissens als „kritische“ Ressource, das ebenso sorgfältig ausfallen muss, wie das Managen von Arbeitsbeziehungen und des Kapitaleinsatzes.⁴

Wohlgemerkt: Es geht hier nicht um ein ggf. nur zusätzliches „Nice-to-have“, auf das man eigentlich notfalls auch verzichten könnte. Nach meiner erfahrungsgestützten Einschätzung handelt es sich bei der Aufgabe, Vorkehrungen zu treffen, um an der Wissensökonomie teilzunehmen, auch nicht um eine bloße „Option“, also etwas, auf das man ggf.

³ Vgl. Wikipedia, Stichwort „Wissensgesellschaft“ (Stand: 05.03.2015); interessanter- und bezeichnenderweise kommt dieses Stichwort noch in der Brockhaus-Enzyklopädie Ausgabe 2001 nicht vor.

⁴ Vgl. **Wilke H.**, Wozu Wissensmanagement? in „Betriebswirtschaft“ (Hrsg. Heuser, U. J. und Spoun, S. [2013]), S. 66.

auch verzichten könnte, sondern um deutlich mehr. Nämlich um eine Notwendigkeit: **It's a must**. Denn die richtige Positionierung des Unternehmens im Bereich „Nutzung der IP-basierten Wohlstandsgenerierung in der Wissensökonomie“ kann womöglich über die Zukunft des Unternehmens entscheiden.

2.3 Die Entwicklung der Wissensgesellschaft und Wissensökonomie

Diese Gesellschafts- und Wirtschaftsformen sind nicht aus dem Nichts entstanden. Sie sind der gegenwärtige Kulminationspunkt einer langen Entwicklung. In vorindustriellen Gesellschaften fand Wachstum allein aufgrund von Entwicklungen im Agrarbereich statt. Er war der entscheidende Ort für Wertschöpfung und Beschäftigung. Neben dem Waffen- und Wehrbereich war das Gebiet der Agrarproduktion das erste Tummelfeld für technische Erfinder. Schon frühe technologische Entdeckungen (Rad, Behandlung von Rohstoffen, Pflug!) ermöglichten bis dahin unbekannte Produktivitätssteigerungen. Zugleich ebneten sie den Weg in die Industrialisierung. Parallel dazu entwickelten sich die rechtlichen Erregenschaften, um die entstandenen Bedürfnisse nach Schutz und Sicherheit abzudecken. Entstandenes Kapital, Arbeit und wachsende Märkte bildeten die Voraussetzungen für die weitere Entwicklung der Produktionsfaktoren und für Wachstum. Im Verbund mit technologischen Kompetenzen ermöglichten sie die Aufnahme industrieller Produktionsweisen.

Während dieser ganzen Vorgänge kam dem Wissen in seinen unterschiedlichen Arten und Erscheinungsformen⁵ eine stets wachsende Bedeutung zu. In der spät- und postindustriellen Ära hat es den Rang eines entscheidenden Produktionsfaktors und einer fundamentalen Ressource erlangt, die für die Generierung von Wohlstand eine zentrale Rolle spielt. Dementsprechend stieg die Bedeutung neuen Wissens. Dem trugen die Höherentwicklung von Bildungsinstitutionen und von ausgefeilten F&E-Methoden Rechnung. Vorläufiger Höhepunkt der Entwicklung ist die Entstehung des Bewusstseins, dass „individuelles und kollektives Wissen und seine Organisation **vermehrt** zur Grundlage des sozialen und ökonomischen Zusammenlebens werden“⁶, zumal in hochentwickelten Ländern.

2.4 Beispiele für die Relevanz von Wissen in der Wissensökonomie: Virtuelle Portale im Internet und Robotik 4.0

Regen Zulauf haben im Internet gerade diejenigen Portale, die rein virtuell sind, indem sie vollkommen losgelöst sind von dem Angebot körperlicher Waren. Es handelt sich dabei z. B. um Suchmaschinen, wie Google, oder Social-Media-Plattformen, wie Face-

⁵ Produktwissen, Marktkenntnis, Kenntnis über wesentliche Stakeholder, Market-approach-Wissen, Vertriebswissen, Prozesswissen, Risikowissen, Organisationswissen, Wissen aus Erfahrungen unterschiedlichster Art.

⁶ Siehe Wikipedia, Stichwort „Wissensgesellschaft“ (Stand: 10.04.2015).



Abb. 2.1 Plattformen bringen Angebot und Nachfrage zusammen

book. Hierzu gehören aber auch Dienstleistungsvermittler, wie Airbnb, AdvoAssist⁷ oder UBER.⁸ Anhand dieser Portale und ihres phänomenalen Erfolgs wird die Bedeutung des Wissens in der Wissensökonomie erkennbar. Derartige Plattformen schieben sich zwischen Hersteller/Anbieter und deren Kunden (s. Abb. 2.1) und bringen Angebote und die zugehörige Nachfrage zusammen. Indem die Anbieter und Nachfrager infolge der entstehenden plattformbasierten Kommunikation (Verbindung) Vorteile erhalten, jedenfalls erwarten, entstehen neuen Formen der Kollaboration und Win-win-Situationen.

Plattformen dieser Art sind erfolgreich: Etwa die Hälfte der Top-20-Unternehmen der Welt macht sich das Plattformmodell bereits zunutze.⁹ Geschäftsmodelle dieser Art sind rein informations- und wissensbasiert. Zu ihrer Entwicklung bedarf es der Intelligenz, der Fantasie und Vorstellungskraft sowie geschäftsrelevanter Informationen. Den in ihnen enthaltenen gedanklichen Inhalt nutzen die Plattformen unter Anwendung ihres Know-hows zur Bewertung und kommerziellen Nutzung dieser Informationen zur Aufbereitung relevanten Wissens. Zunächst wird Wissen über das Angebot und die Nachfrage generiert. Sodann wird Know-how entwickelt, wie Angebot und Nachfrage innovativ verlinkt werden können. Wird alsdann das erforderliche Prozesswissen erzeugt und das Geschäftsmodell umgesetzt, fällt zusätzlich relevantes Erfahrungswissen an zur Weiterentwicklung des gesamten Portalwissens und zur graduellen Steigerung des virtuellen Charakters des Portalgeschäftsmodells.

Auch in der Welt der Roboter zeigt sich, dass die Bedeutung des „Faktors Wissen“ enorm zunimmt. Erzeugnisse der Generation Robotik 4.0 sollen fühlen und miteinander und mit Menschen kommunizieren können.¹⁰ Ihre wissensbasierte Fähigkeit zu Haptik, Kommunikation und sozialer Mobilität lässt erwarten, dass diese neue Art Roboter auf Gebieten einsetzbar werden, die ihren Vorgängern schlicht verschlossen waren.

2.5 „Alternativlos“

Das Unwort des Jahres 2010 wurde deswegen gebrandmarkt, weil es Diskussion und Argumentation obsolet machen und letztlich unterbinden will. Wurde der Begriff deswegen auch zu Recht angeprangert, kommt man bisweilen nicht umhin festzustellen, dass man

⁷ Vorgestellt in der FAZ vom 20.04.2015, S. 20.

⁸ Sie belasten sich nur gerade mit der Einziehung von Forderungen unter Abzug des Eigenanteils. Anders etwa Amazon; diese Verkaufsplattform bringt auch Angebote Dritter und private Nachfrage zusammen, muss aber selbst Lagerhaltung sicherstellen und bedeutende Personalkosten tragen. Insofern handelt es sich um ein grundsätzlich anders gelagertes Geschäftsmodell.

⁹ Berichtet FOCUS, Der neue Cowboy-Kapitalismus, 16/2015, S. 72.

¹⁰ Prof. Klaus Mainzer, TU München, im Interview der Tagesschau am 21.10.14.

manchmal eben wirklich keine Wahl hat. Als einige begannen, aufrecht zu gehen, war, wie wir heute wissen, diese Art der Fortbewegung für Menschen tatsächlich alternativlos, und zwar für alle.

Ähnlich verhält es sich mit der Teilhabe und -nahme an der Wissensökonomie. Ihr entgeht kein Unternehmen, will es überleben und sich weiterentwickeln. Denn ebenso wie es selbst mit dem Einsatz von Computern und der Nutzung des Internets an der Wissensökonomie teilhat, nehmen seine Konkurrenten und auch seine Kooperationspartner daran teil. Sie alle sind diesem Wechsel ausgesetzt und die meisten von ihnen nutzen dessen Möglichkeiten proaktiv.

So kann es z. B. durchaus sein, dass ein Zulieferer durch aktive Teilnahme an der Wissensökonomie und infolge dynamisch entwickelten IP-Managements wettbewerbsfähig erstarbt und selbstbewusst seine neue Positionierung nutzt. Seine Erzeugnisse werden womöglich „Ingredient Branding“-tauglich, wie etwa die Erzeugnisse, die die Marken „Intel“ oder „Gore-Tex“ tragen.¹¹ Auf der Grundlage eines erworbenen Machtzuwachses und eines gestiegenen Qualitätsversprechens, das auf einem gesteigerten Qualitätsmanagement beruht, welches mit dem IP-Management generell Hand in Hand geht, wird dieser Kooperationspartner in der Lage sein, neue Konditionen zu verlangen und ggf. durchzusetzen.

Sich auf derartige Situationen einzustellen, bedeutet, selbst entschieden an der Wissensökonomie teilzunehmen, die dadurch eröffneten Möglichkeiten zu nutzen und mit anderen „auf Augenhöhe“ gleichzuziehen – oder sogar vor ihnen einen Vorsprung zu gewinnen. In meinen Ausführungen soll indes das Wort „alternativlos“ Diskussion und Argumentation keineswegs unterbinden, sondern, im Gegenteil, dahinführen und die Auseinandersetzung mit der Thematik beflügeln.

2.6 Wohlstandsgenerierung in der Wissensökonomie

In der Wissensökonomie erfolgt die Generierung von Wohlstand mithilfe von ihr eigenen Aneignungsmechanismen, die allein durch die Anwendung spezifischer IP-Aneignungsstrategien aktiviert werden können.¹² Die Mechanismusstruktur zur Generierung von Wohlstand in der Wissensökonomie unterscheidet sich grundsätzlich von der Wohlstandsgenerierung in zurückliegenden Wirtschaftsformen. Frühere, seinerzeit taugliche Modelle der Generierung von Wohlstand können deswegen nicht mehr mit der gleichen Aussicht auf Erfolg angewandt werden. Nicht mit der gleichen Erfolgsaussicht wie früher und nicht mit den gleichen Chancen und Ergebnissen wie die neue Mechanik der Wohlstandsgenerierung, die in der Wissensökonomie Anwendung findet.

Alle Unternehmen besitzen Vermögenswerte immaterieller Art, nämlich Marken, Patente, Know-how, nachhaltige Bindung qualifizierten Personals und damit Zugriff auf

¹¹ Vgl. dazu **Sattler, G./Völckner, F.**, Markenpolitik (2013), S. 133 ff.

¹² Solche Aneignungsstrategien werden ausführlich im 5. Kapitel und im Anhang III behandelt.

wertvolles Erfahrungswissen und zugleich auf Kreativität und Innovativität etc. Die Nutzung dieser nicht körperlich-gegenständlichen, sondern rein immateriellen Vermögenswerte kann erfolgen durch deren Umsetzung oder Umwandlung in andersgeartete, direkt nutzbare Wirtschaftsgüter, wie z. B. Lizenzeinnahmen oder Eigen- oder Fremdkapital. Dies kann auf unterschiedlichem Weg geschehen, so durch direkte Nutzung im eigenen Unternehmen oder durch Fremdnutzung (etwa durch Lizenzierung von Patenten oder Marken).

Geht ein Unternehmen so vor, gelingt es ihm im Ergebnis, auf der Grundlage immaterieller Vermögenswerte Wohlstand zu generieren. Diesem Vorgang müssen allerdings zwei Teilmechanismen vorausgehen, die die Wohlstandsgenerierung in der Wissensökonomie ermöglichen und von denen sie infolgedessen profitiert.

Zunächst muss das Unternehmen bereits im Besitz solcher immateriellen Vermögenswerte sein oder sie schaffen oder erwerben. Im hier gegebenen Sinn verwertbare Besitzstände setzen darüber hinaus eine gewisse Substanz oder Werthaltigkeit voraus, die regelmäßig entstanden sein wird, z. B. durch die für die Bezugsgruppen erfahrbare Benutzung von Schutzrechten in der geschäftlichen Praxis, durch die Aufrechterhaltung solcher Schutzrechte, deren Durchsetzung und Verteidigung.

Neben diesem Teilmechanismus der Schaffung und Verankerung der immateriellen Vermögenswerte und der wirtschaftlichen Realität tritt als weiterer Teilmechanismus die „Anreicherung“ der Vermögenswerte zu Kapital. Dieser Vorgang setzt den Einsatz von Schutzrechten zur Erzielung **produktiver** Effekte voraus. Das anschauliche Bild, um diesen Teilmechanismus zu symbolisieren, ist die Marke, die infolge ihrer Benutzung und durch Marketinganstrengungen wertvoll geworden ist, die „Geld verdient“ und insoweit produziert.

Der Aufruf, die geschilderten Mechanismen zur Generierung von Wohlstand in der Wissensökonomie zu nutzen, mutet den Unternehmen einiges zu. Aber nicht zu viel. Denn **vom Ansatz her** verfolgen die Unternehmen die geschilderten Teilmechanismen bereits traditionell und ohnehin. Für das Gelingen der Wohlstandsgenerierung in der Wissensökonomie ist es allerdings erforderlich, diese an sich nicht unbekannten Mechanismen streng systematisch und zielgerichtet zu aktivieren und sich dabei insoweit auf den Einsatz und die Verwertung immaterieller Vermögenswerte zu konzentrieren. Dann wird es möglich, diese Vermögenswerte einer profitablen Kommerzialisierung zuzuführen. Bislang nicht genutzte Ressourcen werden erschlossen!

Intellectual Property Management

Geistiges Eigentum als Führungsinstrument und
Erfolgsfaktor in der Wissensökonomie

Mittelstaedt, A.

2016, XIX, 174 S. 15 Abb. Book + eBook., Softcover

ISBN: 978-3-658-02991-3