

2 Immaterielle Ressourcen und Innovation

2.1 Immaterielle Ressourcen in der Wissensökonomie

2.1.1 Bedeutungswandel

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts wird in der wissenschaftlichen Literatur vielfach der strukturelle Wandel von der industriellen hin zur Wissensökonomie, häufig auch als „knowledge-based economy“ bezeichnet, proklamiert.⁴ Dieser zeigt sich unmittelbar in der wachsenden Bedeutung immaterieller Ressourcen. Während noch vor einigen Jahrzehnten klassische physische Produktionsfaktoren wie Land oder Maschinen dominierend waren⁵, basiert die Wertschöpfung moderner Unternehmen heute zunehmend auf Intangibles wie Wissen, Information, Know-how, geistigen Eigentumsrechten, Vertriebsnetzwerken, Kundenbeziehungen etc.⁶ Auf deren besondere Bedeutung für die Wohlstandsgenerierung weist LIST bereits im Jahre 1841 im Rahmen seiner Kritik an der Ressourcendefinition von ADAM SMITH hin:

„Allererst ist gegen dieses Raisonement zu bemerken, daß Adam Smith dabei das Wort Kapital in derjenigen Bedeutung genommen hat, in welcher es von den Rentiers oder Kaufleuten bei ihrer Buchführung und ihren Bilanzen genommen zu werden pflegt, nämlich als Hauptsumme ihrer Tauschwerte im Gegensatz zu dem daraus erwachsenden Einkommen. Er hat vergessen, daß er selbst in seiner Definition des Kapitals die geistigen und körperlichen Fähigkeiten der Produzenten unter diesem Terminus begreift. Er behauptet fälschlich, die Einkünfte der Nation würden bloß durch die Summe ihrer materiellen Kapitale bedingt.“⁷

Seither haben sich immaterielle Ressourcen mehr und mehr zum entscheidenden Treiber für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

4 Vgl. u. a. Granstrand (1999), S. 2 f.; Foray (2006), S. 9 ff.

5 Vgl. Jennewein (2005), S. 1; Granstrand (1999), S. 10 ff.

6 Vgl. Lev/Daum (2003), S. 33 ff.; Caspers (2004), S. 68 ff.; Jennewein (2005), S. 6 f.; Wurzer (2008), S. 577; Granstrand (1999), S. 10 ff.; Lev (2001), S. 1 ff.; Daum (2002), S. 17.

7 List (1950), S. 131.

entwickelt und bilden so die Grundlage für deren finanziellen Erfolg, sowohl im Dienstleistungs- als auch im produzierenden Gewerbe.⁸ Längst sind sie dabei nicht mehr nur als Input-/Produktionsfaktor für die Herstellung materieller Güter bedeutsam, sondern auch als Produkt selbst.⁹ Als Beispiel hierfür sei die sukzessive Herausbildung von Märkten für Rechte an Wissen (z. B. Patentrelling, IP-Auktionen) genannt, die seit einigen Jahren beobachtet werden kann.¹⁰ DAUM (2002) beschreibt diese Entwicklung zutreffend als „Übergang vom industriellen Kapitalismus, in dem die Wirtschaftstätigkeit auf materiellen Vermögenswerten basierte, zu einer neuen Ökonomie, in der die Produktion von Gütern und Dienstleistungen sowie allgemein die Wertschöpfung im Wesentlichen auf unsichtbaren immateriellen Unternehmenswerten, den Intangible Assets, aufbaut“¹¹.

Dieser intangiblen Sichtweise liegt der sog. Ressource-Based View (RBV) zugrunde¹², nach dem das übergeordnete Ziel von Unternehmen, nämlich die Erwirtschaftung unternehmerischer Renten, durch Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile erreicht wird, welche wiederum auf die asymmetrische interne Ressourcenausstattung der Unternehmen zurückzuführen sind.¹³ Im Zentrum dieser Sichtweise stehen immaterielle Ressourcen in Abgrenzung zu materiellen und finanziellen Ressourcen¹⁴, die entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sind.^{15, 16}

8 Vgl. Möller/Gamerschlag (2009), S. 8 f.

9 Vgl. Rehm (2008), S. 3.

10 Vgl. Wurzer (2008), S. 578.

11 Daum (2002), S. 17.

12 Vgl. Müller (2006), S. 4.

13 Vgl. Barney (1991), S. 105; Grant (1991), S. 114; Bode (2010), S. 125; Seubert (2010), S. 110 ff.

14 In der Literatur werden finanzielle Ressourcen teilweise auch den materiellen Ressourcen zugerechnet. Vgl. Lorenz-Meyer (2004), S. 138. Allerdings ist man sich sowohl in der Management- als auch in der Rechnungslegungsliteratur weitgehend darüber einig, dass auf erster Ebene zwischen finanziellen, materiellen und immateriellen Ressourcen unterschieden werden kann. Vgl. dazu Küting/Dürr (2003), S. 1 f.; Helm/Meiler (2004), S. 390; Möller (2004), S. 488; Lev (2005), S. 299.

15 Vgl. Müller (2006), S. 4. Ausführlich zur theoretischen Begründung der Relevanz immaterieller Ressourcen auf Basis des Ressource-Based View Osann (2010), S. 25 ff.

16 Im Gegensatz hierzu steht der industrieökonomisch, exogen orientierte Market-Based View (MBV), der den Zusammenhang zwischen Strategie und externer Unternehmensumwelt untersucht. Ausgehend von einer homogenen Ressourcenausstattung basieren Wettbewerbsvorteile auf der überlegenen Auswahl der unternehmerischen Tätigkeitsfelder und einer adäquaten Wettbewerbsstrategie zur Positionierung darin. Vgl. Knack (2006), S. 15 f.;

Der signifikante Bedeutungszuwachs von Intangibles wird durch etliche Untersuchungen belegt, die sich mit deren Rolle im Unternehmen befassen.¹⁷ So gelangt bspw. die Studie der Unternehmensberatung CAPGEMINI aus dem Jahre 2005 zu dem Ergebnis, dass 60% der befragten Unternehmen immateriellen Vermögenswerten mittlerweile eine größere Bedeutung beimessen als den materiellen.¹⁸ Zu dem selben Schluss kommen KAPLAN/NORTON (2004), die Erfinder der Balanced Scorecard: „*[Intangible assets, Anm. d. Verf.] are worth far more to many companies than their tangible assets*“¹⁹. Aus einer Unternehmensumfrage von VÖLCKNER/PIRCHEGGER (2005) geht weiterhin hervor, dass Intangibles für die meisten der befragten Manager einen größeren Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben als materielles Vermögen.²⁰ Zudem konnte festgestellt werden, dass die Renditen von Investitionen in Intangible Assets zum Teil deutlich höher sind als die Renditen traditioneller Investitionen, wie etwa Wertpapiere oder physische Assets, wie Produktionsanlagen.²¹

Neben dem subjektiv empfundenen Bedeutungszuwachs immaterieller Ressourcen lässt sich dieser auch am (absolut wie relativ) zunehmenden Anteil immaterieller Werte am Gesamtwert eines Unternehmens ablesen.²² Dieser liegt nach Schätzungen von MAUL/MENNINGER (2000) branchenübergreifend durchschnittlich bei etwa 50%.²³ Einige gehen sogar von deutlich höheren Anteilen von bis zu 90% aus.²⁴ Eine Untersuchung der 500 größten börsennotierten Unternehmen der USA, also derjenigen im S&P-500-Aktienindex, zeigt eine deutliche Verschiebung der Anteile am Gesamtwert der Unter-

Ahlert/Blut/Fröhlings (2007), S. 4. Ausführlich zu den Ansätzen des RBV und des MBV u. a. Barney (1991), S. 100; Grant (1991), S. 114 ff.; Lado/Boyd/Wright (1992), S. 77 ff.; Makhiya (2003), S. 433 ff.

17 Die nachfolgend angeführten Statistiken differenzieren zum Teil nur zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen. In diesem Fall werden finanzielle Ressourcen nicht explizit ausgewiesen, sondern den materiellen Ressourcen zugerechnet. Zur Klassifikation von Ressourcenarten, s. Lorenz-Meyer (2004), S. 138.

18 Vgl. Capgemini (2005); Blind et al. (2009), S. 15.

19 Kaplan/Norton (2004), S. 52.

20 Vgl. Völckner/Pirchegger (2006), S. 15 ff.

21 Vgl. Daum (2002), S. 228 f.

22 Vgl. Möller/Gamerschlag (2009), S. 8.

23 Vgl. Maul/Menninger (2000), S. 529 f.

24 Vgl. u. a. Siegrist/Stucker (2007), S. 243 ff.; Bodrow/Bergmann (2003), S. 13; Malackowski/Barney (2008), S. 1; KPMG (2008), S. 26 ff.

nehmen seit 1978 zugunsten der immateriellen Vermögenswerte (vgl. Abbildung 2.1).²⁵

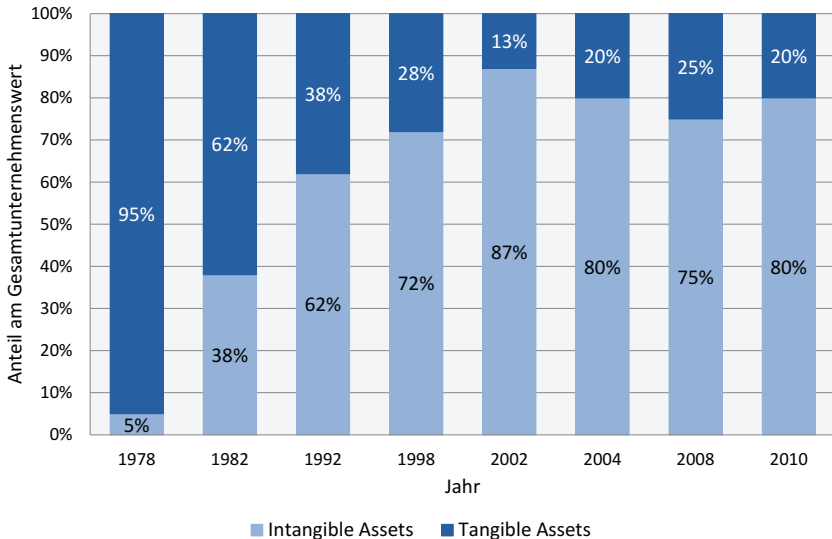


Abbildung 2.1: Verschiebung der Anteile materieller und immaterieller Vermögenswerte am Gesamtwert der Unternehmen des S&P-500 seit 1978²⁶

In der Literatur wird vielfach davon ausgegangen, dass sich diese Verschiebung auch in der zunehmenden Differenz zwischen Marktwert und Buchwert äußert²⁷, welche vor allem bei Unternehmen in wissensintensiven Wirtschaftsbereichen, wie der Softwareindustrie, besonders hoch ist. DAUM (2002) schätzt, dass hier der Buchwert eines Unternehmens häufig gerade noch 10% des Marktwerts beträgt.²⁸ Doch auch bei traditionellen Unternehmen ist der Un-

25 Vgl. Moore (2012), S. 77. Ähnlich hohe Anteile immaterieller Werte am Gesamtmarktwert stellt die Studie auch für japanische, chinesische sowie Unternehmen aus der EU fest. Vgl. Ocean Tomo (2010).

26 Eigene Darstellung in Anlehnung an Moore (2012), S. 77. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangen auch Malackowski/Barney (2008), S. 1; Ocean Tomo (2010) oder Cardoza et al. (2006), S. 34.

27 Lagen die durchschnittlichen Quotienten aus Markt- und Buchwert zu Anfang der 1970er Jahre für Unternehmen im S&P 500 noch bei etwa 1,2, so erreichten sie im Jahre 2000 bereits einen Wert von 7,5. Vgl. Lev (2001), S. 9.

28 Vgl. Daum (2002), S. 17.

ternehmenswert in vielen Fällen in erheblichem Maße durch den Wert ihres geistigen Eigentums bestimmt.²⁹ Ein Beispiel hierfür ist das Unternehmen Coca Cola, das eine deutliche Lücke zwischen Markt- und Buchwert aufweist, die insbesondere auf den wertvollen Markennamen zurückgeführt werden kann.³⁰ Bei der Interpretation der Markt-Buchwert-Differenz gilt es allerdings zu beachten, dass dieser Indikator nur bedingt aussagekräftig ist. Denn Störgrößen wie Spekulationen, politische Entwicklungen, Konjunkturschwankungen und andere Faktoren, die für die wachsende Lücke zwischen Markt- und Buchwerten ebenfalls mitverantwortlich sind, bleiben hierbei unberücksichtigt. Außerdem besteht die Möglichkeit, die Höhe des Buchwerts durch die Ausschöpfung von Ansatz- und Bewertungswahlrechten zu beeinflussen. So kann ein Unternehmen bspw. durch höhere Schulden den Buchwert reduzieren und dadurch gleichzeitig seine Marktwert-Buchwert-Differenz erhöhen.³¹ Eine Definition immaterieller Ressourcen als Marktwert-Buchwert-Differenz ist aufgrund dessen nicht zweckmäßig. Dennoch besitzt die Kennziffer als Indikator durchaus ihre Berechtigung, kann doch die wachsende Lücke zwischen Markt- und Buchwerten zu weiten Teilen den bilanziell nicht abgebildeten immateriellen Werten und deren wachsender Bedeutung zugeschrieben werden.³²

Wenngleich über die Exaktheit der in diesem Zusammenhang genannten Zahlen vor dem Hintergrund des Fehlens einer allgemein anerkannten Systematik zur Messung bzw. (monetären) Bewertung von Intangibles sicherlich diskutiert werden kann, so ist doch die Relevanz immaterieller Werte für den finanziellen Erfolg eines Unternehmens unstrittig.³³ Die zentralen Ressourcen erfolgreicher Unternehmen, so die Schlussfolgerung, sind heute zumeist immaterieller Natur.³⁴

Um die Ursachen des Bedeutungswandels hin zu immateriellen Ressourcen sowie die aus Sicht der Unternehmen damit einhergehenden Konsequenzen besser verstehen zu können, ist zunächst eine eingehende Auseinandersetzung mit dem Begriff immaterielle Ressourcen erforderlich. Die im nachfolgenden

29 Vgl. Ernst (2002), S. 293 m. w. N.

30 Vgl. Daum (2002), S. 21.

31 Vgl. Osann (2010), S. 15; Wittmann (2012), S. 25 m. w. N.

32 Vgl. Daum (2005), S. 4 f.; Picot/Fiedler (2000), S. 10 f.; Osann (2010), S. 15; Wittmann (2012), S. 25 m. w. N.

33 Vgl. Möller/Gamerschlag (2009), S. 8.

34 Vgl. ebd., S. 4 ff.; Bosworth (2006), S. 4 ff.; Rohrbach (2008), S. 40; Steinmueller (2002), S. 141 ff.; Wurzer (2008), S. 577; Daum (2004), S. 53.

Kapitel geschaffene terminologische Basis bildet zugleich den Ausgangspunkt für die im weiteren Verlauf der Arbeit angestellten Untersuchungen zum IPM.

2.1.2 Begriff

2.1.2.1 Definitionsansätze

So augenscheinlich die Rolle immaterieller Ressourcen als wesentlicher Treiber für den wirtschaftlichen Erfolg moderner Unternehmen sein mag, so viel diskutiert ist, was unter den von LEV/DAUM (2003) als zentrale „*wirtschaftliche Wert- und Wachstumsgenerierer*“³⁵ bezeichneten *Intangibles* zu verstehen ist. Bereits seit Beginn der Forschungsbemühungen um die Thematik der immateriellen Werte wird intensiv über deren Definition diskutiert³⁶, wobei in der wissenschaftlichen Debatte inzwischen je nach Forschungsdisziplin eine Reihe unterschiedlicher Terminologien als Synonyme bzw. inhaltsähnliche Begriffe gebraucht werden.³⁷ So ist im Rechnungswesen vornehmlich von *Intangible Assets*, *Intangibles* oder *immateriellen Vermögensgegenständen* die Rede, während sich in der Managementliteratur der Terminus *Intellectual Capital* verbreitet hat. In der volkswirtschaftlichen Literatur sind dagegen oftmals die Begriffe *Wissenskapital* oder *Knowledge Assets* zu finden.³⁸ Zwar haben sich innerhalb der unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Disziplinen zahlreiche Autoren um eine Definition und Abgrenzung der einzelnen Begrifflichkeiten bemüht³⁹, eine klare Begriffssystematik und ein damit einhergehendes einheitliches, disziplinübergreifendes Begriffsverständnis konnten sich bislang allerdings nicht herausbilden.⁴⁰ Ein wesentlicher Grund hierfür ist sicherlich darin zu sehen, dass es sich bei immateriellen Ressourcen um ein theoretisches Konstrukt handelt, das sich einer direkten Beobachtung entzieht.⁴¹ Im Folgenden

35 Lev/Daum (2003), S. 33.

36 Vgl. Wehrum (2011), S. 6.

37 Eine Übersicht über die Vielzahl der wissenschaftlichen Abhandlungen zu dieser Thematik geben Kaufmann/Schneider (2004), S. 371 ff.

38 Vgl. Möller/Gamerschlag (2009), S. 6.

39 So zum Beispiel Müller (2006), S. 8 ff.; Daum (2002), S. 32 f.; Möller/Gamerschlag (2009), S. 5 ff.; Smith/Parr (2000), S. 52; Lev (2001), S. 5 ff.; Jennewein (2005), S. 101 ff.

40 Vgl. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft (2004), S. 225; Wurzer (2008), S. 578; Kaufmann/Schneider (2004), S. 371; Wulf (2008), S. 19.

41 Vgl. Osann (2010), S. 16.

wird der Untersuchungsgegenstand mit dem Begriffskonstrukt *immaterielle Ressourcen* bezeichnet, das als Oberbegriff für die Vielzahl der in diesem Forschungsbereich verwendeten Terminologien fungiert.⁴² Bereits der Blick auf den im Kontext des RBV nach wie vor kontrovers diskutierten Ressourcenbegriff⁴³ legt nahe, dass damit zunächst ein sehr weites Verständnis des Untersuchungsgegenstandes zugrunde gelegt wird. So definiert bspw. WERNERFELT (1984) eine Ressource als „*anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm [...] those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm.*“⁴⁴ Eine inhaltliche Beschreibung und Weiterentwicklung⁴⁵ erfährt der Begriff durch BARNEY (1991), der einen wirkungsbezogenen Begriffsansatz⁴⁶ wählt und Ressourcen allgemein definiert als „*all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by the firm that enable the firm to conceive of an implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.*“⁴⁷ Diesem weiten Verständnis folgend können unter den immateriellen Ressourcen zunächst „*sämtliche immateriellen („weichen“) Einsatzfaktoren*“⁴⁸ subsummiert werden, welche die Effektivität und Effizienz eines Unternehmens und damit auch dessen Erfolgsposition positiv beeinflussen. Hierzu zählen bspw. implizites und explizites Wissen der Mitarbeiter, organisationale Fähigkeiten, Kompetenz, gewerbliche Schutzrechte, Kundenbeziehungen etc.⁴⁹ Information und Wissen bilden insoweit den Kern bzw. die Basis einer jeden immateriellen Unternehmensressource.⁵⁰

42 Die Begriffe *immaterielle Werte* und *Intangibles* werden im Folgenden synonym gebraucht. Des Weiteren sei darauf hingewiesen, dass in der Arbeit auch direkte Zitate mit zum Teil abweichenden Bezeichnungen verwendet werden. Die dort gewählten Begriffe sind sodann synonym zu verstehen.

43 Eine detaillierte Übersicht hierzu liefert Freiling (2001), S. 41 ff.

44 Wernerfelt (1984), S. 172.

45 Vgl. Runge (2013), S. 55.

46 Vgl. Samadi (2009), S. 88.

47 Barney (1991), S. 101.

48 Leitner/Schibany (2000), S. 41.

49 Vgl. Teece (2000), S. 3.

50 Vgl. Jennewein (2005), S. 107. Obgleich die Unterscheidung zwischen Information und Wissen für den Fortgang der Arbeit von untergeordneter Bedeutung ist, sei darauf hingewiesen, dass die beiden Begriffe keine Synonyme sind. Information meint die Abfolge von Daten oder Zeichen, die bezüglich des Erfahrungshorizonts des Informationsempfängers einen Sinn ergeben. Sie sind als solche Grundlage von Wissen. Vgl. Machlup (1983), S. 642. Wissen hingegen ist wesentlich komplexer und mehr als nur Information. Es entsteht erst durch die in-

Eine abschließende Definition für das Begriffspaar immaterielle Ressourcen kann hieraus allerdings nicht abgeleitet werden. In der Literatur findet sich jedoch eine Vielzahl unterschiedlicher definitorischer Ansätze, die zumindest eine weitere Konkretisierung ermöglichen.⁵¹ Vor allem das Rechnungswesen hat sich im Zusammenhang mit der Frage der bilanziellen Erfassung immaterieller Werte intensiv mit deren Definition bzw. Systematisierung auseinandergesetzt. Die dort verwendeten Begriffe Intangibles und Intangible Assets beschreiben „die immateriellen Ressourcen eines Unternehmens“⁵² und werden zumeist negativ von den materiellen, d.h. physischen und finanziellen Werten eines Unternehmens abgegrenzt.⁵³ Die Abgrenzung erfolgt also vornehmlich über die „Beschaffenheit des Bezugsobjekts“⁵⁴. So verstehen SMITH/PARR (2000) unter Intangible Assets „all the elements of a business enterprise that exist after monetary and tangible assets are identified“⁵⁵. DAUM (2000) definiert „Intangible Assets bzw. immaterielle Werte [...] als Vermögenswerte [...], die nicht in materiellem Besitz oder Beteiligungen bzw. Finanzanlagen bestehen, jedoch für das Unternehmen von Wert sind“⁵⁶. LEV (2001) nennt neben der Erscheinungsform noch den zukünftigen wirtschaftlichen Nutzen als weiteres charakterisierendes Merkmal und definiert eine immaterielle Ressource als „[...] a claim to future benefits that does not have a physical or financial (a stock or a bond) embodiment“⁵⁷. Gemeinsam ist diesen sowie den meisten anderen Definitionsansätzen⁵⁸ somit, dass sie auf Immaterialität (fehlende physische Substanz, nicht-monetärer Charakter) abstellen und den Wert der Ressource für das Unternehmen hervorheben.⁵⁹ Immaterielle Ressourcen können dem-

tellectuelle Verarbeitung von Information. Nonaka (1994) bezeichnet Wissen als „a justified true belief“. Vgl. Nonaka (1994), S. 15.

51 Vgl. Osann (2010), S. 13. Einen Überblick über verschiedene Definitionsansätze geben Kaufmann/Schneider (2004), S. 369 ff.

52 Daum (2002), S. 33 sowie Müller (2006), S. 9.

53 Vgl. Möller/Gamerschlag (2009), S. 5; Lev (2001), S. 5 ff.; Wurzer (2008), S. 578; Wulf (2008), S. 19 ff.; Wehrum (2011), S. 9; Küting/Ulrich (2001), S. 955.

54 Jänich (2002), S. 226.

55 Smith/Parr (2000), S. 52.

56 Daum (2002), S. 32.

57 Lev (2001), S. 5.

58 Vgl. Kaufmann/Schneider (2004), S. 374.

59 Das letztgenannte charakterisierende Merkmal findet sich bei genauerer Betrachtung auch in dem eingangs bereits angesprochenen Begriffsverständnis des RBV wieder, wonach Ressourcen einen wertstiftenden Charakter für das Unternehmen begründen müssen. Sind sie zusätzlich noch knapp, erreicht das Unternehmen mit ihrer Hilfe einen Wettbewerbsvorteil.

entsprechend im Sinne einer negativen Abgrenzung als „*nicht monetäre Werte ohne körperliche Substanz beschrieben werden, die dem Unternehmen für seine Wertschöpfungstätigkeit zur Verfügung stehen*“⁶⁰.

2.1.2.2 Kategorisierung

Da jedoch auch diese Charakterisierung lediglich ein sehr abstraktes Verständnis immaterieller Ressourcen ermöglicht, werden in den einzelnen Forschungszweigen zur näheren Konkretisierung häufig Kategorisierungskonzepte beschrieben.⁶¹ Immaterielle Werte werden hierbei in unterschiedliche Gruppen eingeteilt, mit dem Ziel, die Vielzahl unterschiedlicher Faktoren wie Mitarbeiterwissen, Organisations- und Prozessstrukturen, Unternehmenskultur etc. zu strukturieren und so verständlicher zu machen. Diese Vorgehensweise ist deutlich anpassungsfähiger als der Versuch einer letztlich doch nicht abschließenden Aufzählung der einzelnen Komponenten der immateriellen Ressourcen und erlaubt zudem unternehmensindividuelle Anpassungen.⁶²

So vielfältig die Begriffslandschaft in diesem Forschungszweig ist, so unterschiedlich sind die im Rahmen der verschiedenen Konzepte gewählten Kategorien. Im Folgenden werden einige dieser Ansätze näher vorgestellt, um so ein Gefühl für deren strukturelle Ähnlichkeiten zu vermitteln. Gleichzeitig sollen jedoch auch die Unterschiede, insbesondere im Hinblick auf die gewählten Kategorien, deutlich werden, um hieran anknüpfend im weiteren Verlauf der Arbeit die Eingrenzung des Gegenstandsbereichs des IPM zu erleichtern.

Einer der ersten Kategorisierungsansätze stammt von HALL (1992), der immaterielle Ressourcen in Assets und Skills unterteilt.⁶³ Hierauf aufbauend haben sich eine Reihe von Autoren um eine Weiterentwicklung bzw. Ausdifferenzierung bemüht.

STEIDL (1999) bspw. unterscheidet immaterielle Ressourcen in immaterielle Vermögenswerte (bspw. Verträge, Kundendaten, Patente oder Marken), die

Sind die Ressourcen nicht nur wertvoll und knapp, sondern überdies auch schwer imitierbar und schwer substituierbar, führen sie gar zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Vgl. Barney (1997), S. 14 ff.; Burr et al. (2007), S. 31; Bode (2010), S. 128; Osann (2010), S. 27 ff.

60 Vgl. Möller/Gamerschlag (2009), S. 5.

61 Vgl. ebd.

62 Vgl. Osann (2010), S. 17.

63 Vgl. Hall (1992), S. 135 ff. Der Ansatz fußt auf den Vorarbeiten von Itami/Roehl (1987), die erstmals in der betriebswirtschaftlichen Literatur von „invisible assets“ sprechen.

einem Individuum oder einer Organisation gehören, und Fähigkeiten. Letztere sind in erster Linie personenabhängige (Human-)Ressourcen, wie z. B. spezifisches Know-how, Expertenwissen oder das Problemlösungswissen von Mitarbeitern, aber auch das Wissen um Verfahrensweisen, kollektive Regeln und Elemente der Unternehmenskultur.⁶⁴ Eine weitere Möglichkeit zur Differenzierung zeigt KNAESE (1996) im Rahmen ihrer Klassifikation unternehmensspezifischer Ressourcen auf, indem sie zwischen personenunabhängigen und personengebundenen immateriellen Ressourcen unterscheidet.⁶⁵ Erstere umfassen immaterielle Vermögensgegenstände (z. B. Patente, Copyrights oder Reputation/Image) und organisatorisch verankerte Routinen (z. B. Herstellungsabläufe, Lernprozesse, Unternehmenskultur), Letztere beinhalten Wissen (z. B. Expertenwissen, Erfahrung, technologisches Know-how) sowie Fähigkeiten und Eigenschaften (z. B. Teamarbeit, Loyalität, Problemlösungsfähigkeit).⁶⁶ FRANKE (2009) systematisiert immaterielle Ressourcen, ebenfalls in Anlehnung an HALL (1992), anhand ihrer rechtlichen Kodifizierung. Zu den rechtlich kodifizierten immateriellen Ressourcen werden diejenigen gezählt, *„die dem Eigentümer per Recht zustehen“*⁶⁷, also *„intellectual property rights; contracts; and trade secrets which are subject to the laws of confidentiality and contract“*⁶⁸. Es handelt es sich hierbei um explizites Wissen, das in Form von geistigen Eigentumsrechten (Patente, Marken etc.), Rechtsgeschäften (z. B. Leasingrechte, Mietrechte, Nutzungs- oder Bezugsrechte) oder vertraglichen Geheimhaltungsvereinbarungen (z. B. über geheime technische Formeln, Rezepturen, Kundendatenbanken, Dokumentationen über Prozessabläufe im Unternehmen) vorliegt. Zu den nicht rechtlich kodifizierten immateriellen Ressourcen zählen dagegen rechtlich nicht geschützte Fähigkeiten und Wissen, die in der Regel auf Erfahrungen basieren und somit personengebunden sind. Gemeint ist implizites Wissen, wie bspw. Führungsqualitäten, Lernfähigkeit, Unternehmenskultur oder spezifisches Know-how über Vorgehensweisen und Problemlösungsverfahren, das nur schwer formalisierbar ist.⁶⁹ Abbildung 2.2

64 Vgl. Steidl (1999), S. 131; Bode (2010), S. 126 ff.; Brack (2003), S. 138 f.

65 Vgl. Knaese (1996), S. 17 ff.

66 Vgl. Schniering (2009), S. 64 f.; Lorenz-Meyer (2004), S. 138.

67 Franke (2009), S. 14.

68 Hall (1992), S. 136.

69 Vgl. im Ganzen Franke (2009), S. 13 ff.

veranschaulicht die zuvor beschriebenen Kategorisierungsansätze noch einmal grafisch und lässt so deren strukturelle Ähnlichkeit erkennen.

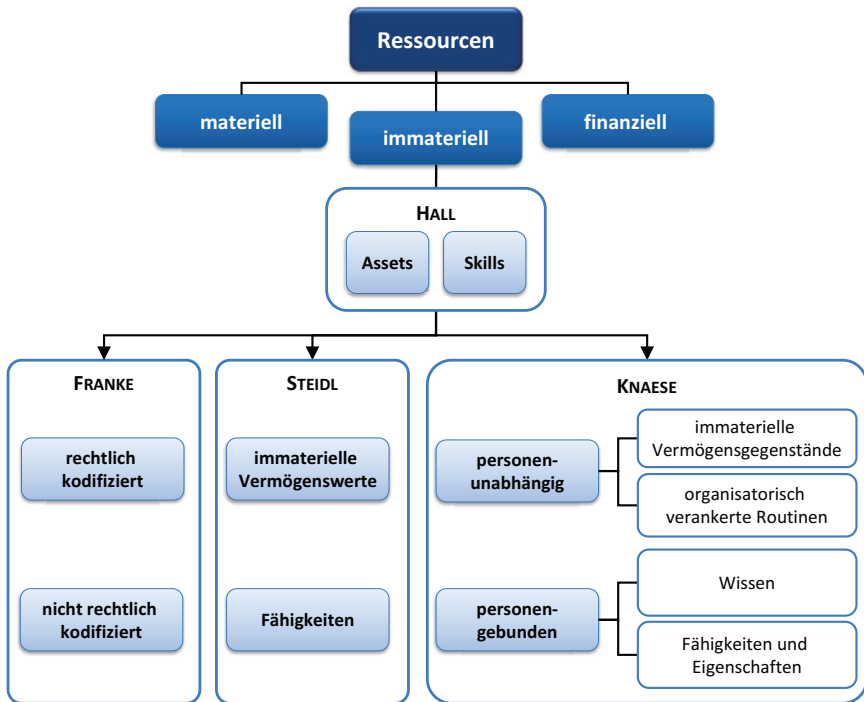


Abbildung 2.2: Kategorisierungsansätze⁷⁰

Als Manko dieser zumeist dichotomen Kategorisierungsansätze wird oftmals deren grobgliedrige Einteilung immaterieller Ressourcen gesehen, die einem besseren Begriffsverständnis im Wege steht.⁷¹ Aus dieser Kritik heraus haben sich in den letzten Jahren differenziertere Konzepte entwickelt, welche eine präzisere Abbildung des Begriffsinhalts ermöglichen. So liegt dem managementorientierten Ansatz des Intellectual Capital, zu dessen Pionieren SVEIBY (1997), EDVINSSON/MALONE (1997) und STEWART (1997) zählen, eine inhaltliche

⁷⁰ Eigene Darstellung.

⁷¹ Vgl. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft (2004), S. 226.

Dreiteilung („*taxonomy of three*“⁷²) in Human Capital, Structural Capital und Relational Capital zugrunde.⁷³ *Human Capital* umfasst dabei typische immaterielle Ressourcen im Personalbereich, wie bspw. das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter. Unter *Structural Capital* werden sodann vereinfachend all diejenigen immateriellen Ressourcen subsummiert, die noch im Unternehmen verbleiben, nachdem die Mitarbeiter selbiges verlassen haben.⁷⁴ Angesprochen sind hiermit insbesondere interne Strukturen und Prozesse.⁷⁵ *Relational Capital* meint die Beziehungen, die zu Kunden, Lieferanten und anderen externen Stakeholdern unterhalten werden.⁷⁶ Je nach Autor und abhängig von den darauf aufbauenden Managementkonzepten werden diese drei Hauptkategorien in weitere Unterkategorien unterteilt.⁷⁷ EDVINSSON/MALONE (1997) bspw. zerlegen das Structural Capital weiter in Customer Capital, Process Capital und Innovation Capital.⁷⁸ Das im deutschsprachigen Raum anerkannte Kategorisierungskonzept des Arbeitskreises „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. knüpft hieran an und teilt die Gesamtheit der Intangibles in sieben Kategorien ein, welche die immateriellen Werte eines Unternehmens umfassend abbilden⁷⁹:

- *Innovation Capital*
- *Human Capital*
- *Customer Capital*

72 Suci (2006), S. 90.

73 Vgl. Möller/Gamerschlag (2009), S. 6 f.; ähnlich auch Suci (2006), S.89 f.

74 Vgl. Edvinsson/Malone (1997), S. 11.

75 Vgl. Möller/Gamerschlag (2009), S. 7.

76 Vgl. Suci (2006), S. 90.

77 Einen ausführlichen Überblick über die wichtigsten Kategorisierungskonzepte geben Kaufmann/Schneider (2004). Anhang 2.1 verdeutlicht noch einmal grafisch sowohl die strukturelle Ähnlichkeit als auch den höheren Detaillierungsgrad der Kategorisierung des Ansatzes des Arbeitskreises der Schmalenbach-Gesellschaft im Vergleich zu den diesem zugrundeliegenden Pionierarbeiten.

78 Vgl. Edvinsson/Malone (1997), S. 35; Edvinsson (1997), S. 369 f.

79 Vgl. Wehrum (2011), S. 6 f. Für eine ausführliche Beschreibung und Diskussion der einzelnen Kategorien sei auf die einschlägige Literatur verwiesen. Vgl. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft (2004), S. 226 f.

- *Supplier Capital*
- *Investor Capital*
- *Process Capital*
- *Location Capital*

Eine ähnliche, wenngleich weniger fein ausdifferenzierte Grundstruktur lässt das von LEV (2001) vorgeschlagene Klassifizierungsschema erkennen. Dieser unterscheidet Intangibles nach der Art ihrer Entstehung im Unternehmen in

- *Human Capital Intangibles (HCI)*,
- *Organisational Intangibles (OI)* und
- *Innovation Related Intangibles (IRI)*.⁸⁰

Unter den HCI sind diejenigen immateriellen Werte zu verstehen, die auf der einzigartigen Ausstattung im Bereich der personellen Ressourcen basieren. Als OI werden immateriellen Ressourcen bezeichnet, die auf der besonderen (ablauf- und/oder aufbau-)organisatorischen Struktur des Unternehmens fußen (z.B. Vertriebs-, Kommunikationsnetz etc.). Die dritte Kategorie bilden die *innovationsbezogenen immateriellen Ressourcen (IRI)*, die im Folgenden auch als *Immaterialgüter* bezeichnet werden.⁸¹ Diese stellen das Resultat der Innovationsanstrengungen eines Unternehmens dar und sind somit eng mit dessen Ausgaben im Bereich FuE verbunden. Sie beinhalten alle immateriellen Werte im Bereich der Produkt-, Dienstleistungs- und Verfahrensinnovationen. Zu ihnen zählen insbesondere geistige Eigentumsrechte (IPR) wie bspw. Patente, aber auch nicht sonderrechtlich geschütztes Know-how⁸², bspw. in Form von ungeschützten Erfindungen oder geheimen Produktionsverfahren (vgl. Abbildung 2.3).

80 Vgl. Lev (2001), S. 6 ff.

81 Vgl. Blind et al. (2009), S. 13 f.

82 Fischer (2012) definiert Know-how als „*geheimes, gewerblich anwendbares Wissen technischer oder betriebswirtschaftlicher Natur, das nicht durch ein gewerbliches Schutzrecht geschützt ist*“. Fischer (2012), S. 184. Vgl. dazu auch Abschnitt 3.1.1.6.

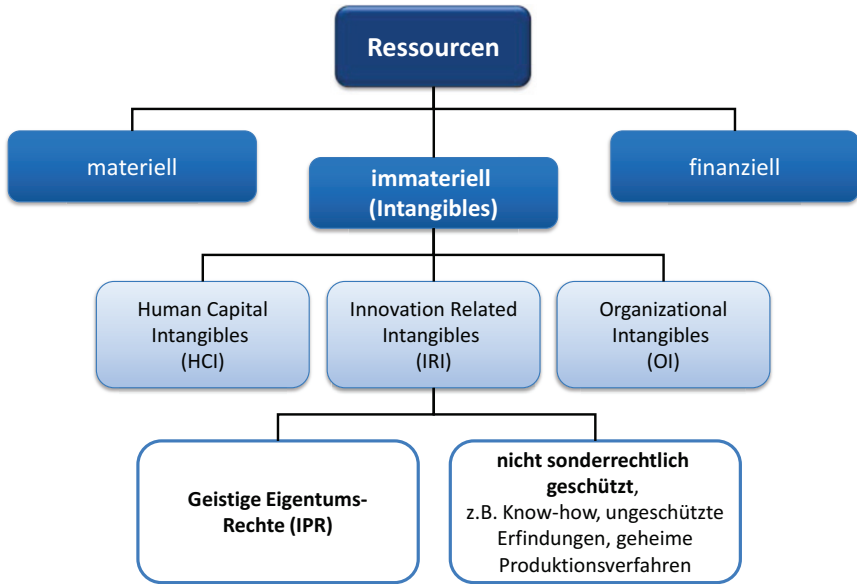


Abbildung 2.3: Klassifizierungsschema nach Lev (2001)⁸³

Verglichen mit den zuvor genannten Ansätzen ist diese Kategorisierung insbesondere deshalb zweckdienlich, weil sie die IRI als eigenständige Kategorie ausweist und sie damit explizit von den übrigen immateriellen Ressourcen (HCI und OI) abgrenzt. Letztgenannte zählen – so viel sei vorweggenommen – nicht zum Gegenstandsbereich des IPM, da sie in der Regel nicht Schutzgegenstand des im Rahmen des IPM betrachteten Schutzinstrumentariums sind.⁸⁴ Sie sind daher für die nachfolgenden Überlegungen von nachrangiger Bedeutung und bedürfen keiner weitergehenden Differenzierung, was dieser Ansatz berücksichtigt. Soweit im Folgenden von immateriellen Ressourcen bzw. Intangibles die Rede ist, so ist damit stets die Unterkategorie der IRI angesprochen, die im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen stehen.

Ein Vorteil solcher Klassifizierungskonzepte ist, dass sie es erlauben die Gesamtheit aller immateriellen Werte eines Unternehmens einer der vorgegebe-

⁸³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Lev (2001), S. 6 ff.

⁸⁴ Vgl. Kapitel 4.2.

nen Kategorien zuzuordnen.⁸⁵ Es gilt dabei jedoch zu beachten, dass immaterielle Werte nicht immer überschneidungsfrei einer bestimmten Kategorie zugeordnet werden können: „*although it is convenient to classify intangibles by their major generator [...] the assets are often created by a combination of these sources*“⁸⁶.

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass sich die verschiedenen Kategorisierungsansätze in ihrer Grundstruktur meist ähneln, im Detail jedoch zum Teil erhebliche Unterschiede aufweisen, die in erster Linie auf die gewählte Kategorisierung und deren Detaillierungsgrad zurückzuführen sind.⁸⁷ Ungeachtet dessen ermöglichen die vorgestellten Ansätze somit ein genaueres Begriffsverständnis, lösen allerdings nicht das Problem der fehlenden Definition des Begriffs *immaterielle Ressourcen*. Der Mangel an einer positiven Definition sowie der exakten begrifflichen Abgrenzung der eingangs genannten Begrifflichkeiten ist indes für den Fortgang der Arbeit weniger problematisch. Entscheidend für die nachfolgenden Betrachtungen ist vielmehr, aus der Menge der immateriellen Ressourcen eines Unternehmens diejenigen zu identifizieren, die im Rahmen des IPM von Bedeutung sind. Insoweit bieten die vorgestellten abstrakten Definitionsansätze und Kategorisierungskonzepte ein hinreichendes Maß an Orientierung. An diese Feststellung wird im Zusammenhang mit der Festlegung des Gegenstandsbereichs des IPM in Kapitel 4.2 anzuknüpfen sein.

2.1.3 Ökonomische Charakteristika

Immaterielle Ressourcen weisen spezifische ökonomische Charakteristika auf. Zum einen schließt der Konsum einer immateriellen Ressource durch ein Individuum die gleichzeitige Nutzung derselben durch andere nicht aus. Sie können zum selben Zeitpunkt in mehrfacher Weise eingesetzt werden ohne eine Wert- bzw. Substanzminderung zu erfahren.⁸⁸ Im Gegensatz zu materiellen und finanziellen Ressourcen sind sie somit hinsichtlich ihres Konsums nicht rivalisierend und unterliegen keinem Verbrauch durch Nutzung. Bspw. kann ein Miet-

85 Vgl. Wehrum (2011), S. 6 f.

86 Lev (2001), S. 7. Gleiches gilt auch für den Kategorisierungsansatz des Arbeitskreises „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft (2004), S. 227.

87 Vgl. Osann (2010), S. 20.

88 Vgl. Möller/Gamerschlag (2009), S. 7; Jennewein (2005), S. 111 ff.

wagen während eines bestimmten Zeitraums nur an einen Kunden verliehen werden, während das zugehörige Buchungs- und Reservierungssystem des Mietwagenverleihs von mehreren Kunden gleichzeitig verwendet werden kann. Dem-entsprechend entstehen, abgesehen von der Ausgangsinvestition, keine oder nur vernachlässigbar geringe Opportunitätskosten.⁸⁹ Diese vereinfachte Betrachtungsweise ist allerdings insoweit zu relativieren, als dass Unternehmen ggf. zunächst eigene Absorptionskapazitäten für einen erfolgreichen Transfer immaterieller Ressourcen schaffen müssen.⁹⁰

Des Weiteren profitieren Intangibles häufig von Netzwerkeffekten. So steigt bspw. der Nutzen eines Computersystems für dessen Anwender mit zunehmender Anzahl an Nutzern, da so die Zusammenarbeit vereinfacht wird.⁹¹

Zudem zeichnen sich immaterielle Ressourcen durch hohe Fix- bzw. Anschaffungskosten bei zugleich geringen bis gar keinen Grenzkosten aus. Leicht nachvollziehbar ist dies am Beispiel der Pharmaindustrie. Während die Erforschung und Entwicklung neuer Medikamente erfahrungsgemäß sehr hohe Initialinvestitionen verlangen, verursachen die anschließende Produktion und der Vertrieb des fertigen Arzneimittels vergleichsweise geringe Kosten. Immaterielle Ressourcen sind insoweit oftmals auch durch steigende Returns of Scale gekennzeichnet.⁹²

Gleichzeitig sind Investitionen in Intangibles jedoch auch häufig mit einem sehr viel höheren Risiko verknüpft als Investitionen in materielle oder finanzielle Ressourcen. Vor allem in den frühen Phasen des Innovationsprozesses ist der technologische und kommerzielle Erfolg der Investitionen in der Regel ungewiss.⁹³ Resultieren die unternehmerischen Aktivitäten nicht in der angestrebten Vermarktung, bleiben nicht nur die Innovationserträge aus, sondern es kommt nicht selten auch zu einem Totalverlust der ursprünglichen Investitionen.⁹⁴ In diesem Fall spricht man von sunk costs⁹⁵.

89 Vgl. Lev (2001), S. 22; Jennewein (2005), S. 108 ff.

90 Vgl. Ernst (2002a), S. 294 f.

91 Vgl. Daum (2002), S. 246; Andriessen (2004), S. 5.

92 Vgl. Andriessen (2004), S. 5; Müller (2006), S. 10; Daum (2002), S. 245 f.; Lev (2001), S. 22 f.

93 Vgl. Lev (2001), S. 37 ff.; Andriessen (2004), S. 5.

94 Vgl. Möller/Gamerschlag (2009), S. 8; Hundertmark (2012), S. 51 f.

95 Bei den „untergegangenen“ Kosten handelt es sich um internalisierte irreversible Opportunitätskosten, die für zeitlich nachgelagerte unternehmerischen Entscheidungen nicht mehr zur Verfügung stehen. Vgl. Hundertmark (2012), S. 52.

Das höhere Risikolevel immaterieller Ressourcen hängt nicht zuletzt auch damit zusammen, dass diese nur selten marktgängig sind. Allzu oft existieren keine organisierten Märkte für Intangibles, weshalb Unternehmen diese in der Regel nur innerhalb des eigenen Betriebs verwerten können. Eine Risikominimierung, bspw. durch teilweisen Verkauf von Intangibles während des Entwicklungsprozesses, scheidet somit aus.⁹⁶

Charakteristisch für viele Intangibles ist schließlich auch die nur bedingte Ausschließbarkeit Dritter von deren Nutzung. Einige Autoren sehen hierin mitunter gar eine konstituierende Eigenschaft immaterieller Ressourcen.⁹⁷ Von Nichtausschließbarkeit wird gesprochen, wenn andere nicht oder nur zu sehr hohen Kosten von der Nutzung des infrage stehenden Gutes ausgeschlossen werden können.⁹⁸ Bei materiellen Ressourcen ist die Sicherstellung der Exklusivität vergleichsweise unproblematisch. Grund hierfür ist ihre Tangibilität, sprich ihre physische Greifbarkeit. Eine teure Uhr kann im Safe deponiert, ein Stück Land mit Hilfe eines Zauns vor der (unberechtigten) Nutzung durch Dritte geschützt werden.⁹⁹ Bei immateriellen Ressourcen gestaltet sich dies hingegen ungleich schwieriger. Da diese – wie in Kapitel 2.1.2 bereits festgestellt werden konnte – u. a. durch ihre fehlende körperliche Substanz gekennzeichnet sind, ist es meist schwierig, sich das alleinige Eigentum an ihnen zu sichern.¹⁰⁰ Nicht selten kommt es zu sog. Spillover-Effekten, die den Nutzen des Innovators begrenzen, indem innovationsrelevantes Wissen ungewollt aus einem Unternehmen abfließt (z. B. im Wege des Reengineering oder durch das Abwandern von Mitarbeitern) und so Wettbewerbern die Nachahmung oder Verbesserung von Produkten und Leistungen ermöglicht.¹⁰¹

In der Gesamtschau erinnert das Eigenschaftsprofil immaterieller Ressourcen auf den ersten Blick stark an das öffentlicher Güter. Letztere zeichnen sich insbesondere durch die Eigenschaften der Nichtrivalität im Konsum, der Nichtausschließbarkeit in der Nutzung¹⁰² sowie den hohen Fixkostenanteil bei

96 Vgl. Daum (2002), S. 247 f.; Lev (2001), S. 42 ff.

97 Einige Autoren sehen hierin gar eine konstituierende Eigenschaft immaterieller Ressourcen. Vgl. z. B. Lev (2001), S. 33 ff.; Daum (2002), S. 246 f.; Jennewein (2005), S. 108; Andriessen (2004), S. 5; Müller (2006), S. 10; Möller/Gamerschlag (2009), S. 7.

98 Vgl. Stiglitz (1999), S. 308 f.; Jennewein (2005), S. 108.

99 Vgl. Christie (2006), S. 27.

100 Vgl. Lev (2001), S. 33 ff.; Daum (2002), S. 246 f.; Andriessen (2004), S. 5.

101 Vgl. Schmidt (2012), S. 26. Ausführlich dazu auch Kapitel 2.2.

102 Vgl. Mankiw (2004), S. 225; Brunner/Kehrle (2009), S. 392.

gleichzeitig geringen bis gar keinen variablen Kosten aus.¹⁰³ Fraglich ist mithin, ob diese Eigenschaften immateriellen Ressourcen ebenfalls uneingeschränkt zugesprochen und diese somit als öffentliche Güter angesehen werden können.

In der Tat werden Intangibles im Schrifttum vielfach als öffentliche Güter betrachtet.¹⁰⁴ Ein Schluss, der durchaus naheliegend ist. Denn sie basieren auf Information und Wissen¹⁰⁵, welche aus ökonomischer Sicht öffentlichen Gütern entsprechen¹⁰⁶. Bei genauerer Betrachtung ergibt sich allerdings ein differenzierteres Bild. So sind immaterielle Ressourcen zwar im Regelfall nicht konkurrierend und auch ihre Kostenstruktur zeichnet sich durch einen hohen Fixkostenanteil aus. Die Nichtausschließbarkeit Dritter von der Nutzung als dritte charakteristische Eigenschaft öffentlicher Güter ist bei Intangibles allerdings nicht zwangsläufig gegeben.¹⁰⁷ Denn eine immaterielle Ressource, wie bspw. eine technische Erfindung, die durch FuE innerhalb des Unternehmens geschaffen wurde, ist nicht per se öffentlich zugänglich. Das zugrundeliegende technologische Wissen entsteht zunächst in den Köpfen der Mitarbeiter und liegt so vorerst als sog. *tacit knowledge*¹⁰⁸ vor. In dieser Form genügen Intangibles zwar den Eigenschaften der Nichtrivalität und gegebenenfalls auch den hohen Fixkosten. Der Subsumption als öffentliches Gut steht allerdings die fehlende Veröffentlichung entgegen, welche die Nichtausschließbarkeit Dritter verhindert.¹⁰⁹ Erst ab dem Zeitpunkt der Veröffentlichung¹¹⁰ der immateriellen Res-

103 Vgl. Foray (1995), S. 80 ff.

104 Vgl. Jacob (2010), S. 10 m. w. N.

105 Vgl. Jennewein (2005), S. 107.

106 Vgl. Stiglitz (1999), S. 308; Jennewein (2005), S. 108; Burr et al. (2011), S. 502; Wege (2013), S. 140; Burr et al. (2007), S. 3.

107 Wenngleich die Nichtausschließbarkeit von einigen Autoren als konstituierende Eigenschaft öffentlicher Güter angesehen wird. Vgl. z. B. Lev (2001), S. 33 ff.; Daum (2002), S. 246 f.; Jennewein (2005), S. 108; Andriessen (2004), S. 5; Müller (2006), S. 10; Möller/Gamerschlag (2009), S. 7.

108 Vgl. Nonaka (1994), S. 16. Zur Unterscheidung von *tacit knowledge* und *codified knowledge* s. Polanyi (1966).

109 Vgl. Jacob (2010), S. 10; Foray (1995), S. 81; Hundertmark (2012), S. 52. Solche Güter, die nicht alle konstituierenden Eigenschaften aufweisen, werden als *unreine öffentliche Güter* bezeichnet. In der vorliegenden Konstellation spricht man von *Club Gütern*, die zwar hinsichtlich der Nutzung nicht konkurrierend sind, außerhalb der Gruppe bzw. des Clubs stehende Dritte jedoch ausschließen. Vgl. hierzu Kaul/Grunberg/Stern (1999), S. 5; Hundertmark (2012), S. 53; Cornes/Sandler (1999), S. 347 ff.

110 Stallberg (2006) betont zu Recht diese zeitliche Schranke. Vgl. Stallberg (2006), S. 238.

source ist diese Dritten zugänglich und kann fortan praktisch von jedermann ohne Rivalitätseffekte genutzt werden.¹¹¹ Anschaulich wird dies am Beispiel von Betriebsgeheimnissen, die zweifelsohne immaterielle Ressourcen darstellen, denen es jedoch wesensbedingt an der Nichtausschließbarkeit Dritter von der Nutzung mangelt. Intangibles müssen demnach also nicht zwangsläufig sämtliche Eigenschaften öffentlicher Güter aufweisen.

Da aus unternehmerischer Sicht allerdings im Normalfall das Bedürfnis besteht immaterielle Ressourcen unternehmensinternen wie -externen Verwertungsmöglichkeiten zugänglich zu machen, müssen diese bzw. das ihnen zugrundeliegende Wissen in der Regel kodifiziert und hierdurch Dritten verfügbar gemacht werden. Die damit einhergehende Veröffentlichung hat zur Folge, dass die Eigenschaft der Nichtausschließbarkeit Dritter sodann gegeben ist.¹¹² Die in diesem Sinne veröffentlichten immateriellen Ressourcen weisen somit die Eigenschaften öffentlicher Güter auf.¹¹³

Nichtsdestotrotz erscheint der Terminus „öffentlich“ in Bezug auf immaterielle Ressourcen nicht ganz zutreffend. Denn sie unterscheiden sich von klassischen öffentlichen Gütern wie Leuchttürmen oder Deichen dadurch, dass letztere nur vom originären Produzenten bezogen werden können, während Intangibles auch reproduziert und von Nutzer zu Nutzer weitergegeben werden können.¹¹⁴

Aus den vorangegangenen Ausführungen kann somit geschlussfolgert werden, dass immaterielle Ressourcen zwar nicht zwangsläufig öffentliche Güter sein müssen, ihr Eigenschaftsprofil jedoch zahlreiche Parallelen zu dem öffentlicher Güter aufweist, weshalb ihnen ERNST (2002a) treffenderweise einen „*öffentliche ,Gut‘-Charakter*“¹¹⁵ attestiert.

111 Vgl. Jacob (2010), S. 10, m. w. N.

112 Vgl. Nonaka (1994), S. 16 f.; Hundertmark (2012), S. 53.

113 Vgl. Jacob (2010), S. 10. Im Folgenden wird, falls nicht anders angegeben, stets von veröffentlichten immateriellen Ressourcen ausgegangen, für die die Nichtausschließbarkeit Dritter gegeben ist.

114 Vgl. Krujatz (2012), S. 163.

115 Ernst (2002a), S. 295.

2.2 Unternehmen im innovationsgetriebenen Wettbewerb

2.2.1 *Notwendigkeit von Innovation*

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Intangibles sich – ungeachtet bestehender begriffsdefinitorischer Schwierigkeiten – zur zentralen Unternehmensressource entwickelt haben. Im Folgenden soll nun der Frage nachgegangen werden, wie dieser enorme Bedeutungszuwachs immaterieller Ressourcen zu erklären ist und welche Konsequenzen sich hieraus aus Sicht der Unternehmen ergeben.

Die signifikante Verschiebung der für Wohlstand und wirtschaftliches Wachstum maßgeblichen Ressourcen von den materiellen und finanziellen hin zu den immateriellen Ressourcen wird in der wissenschaftlichen Literatur vielfach auf die sich verändernden sozialen, rechtlichen, ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen zurückgeführt.¹¹⁶ Insbesondere die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft stellt die etablierten Unternehmen der westlichen Industrienationen zu Beginn des 21. Jahrhunderts vor besondere Herausforderungen.¹¹⁷ Denn die heutige Unternehmenswelt ist geprägt von einer bislang nicht gekannten Dynamik und Komplexität¹¹⁸, was sich vor allem in der globalen Verteilung der Produktions- und Vertriebsstrukturen¹¹⁹, einer fortschreitenden Deregulierung der Märkte¹²⁰, der Zunahme internationaler Kooperationstätigkeit¹²¹ sowie im weltweit steigenden Kosten- und Wettbewerbsdruck widerspiegelt. Speziell bei Investitions- und Konsumgütern hat die Globalisierung so zu einer grenzüberschreitenden Arbeitsteilung¹²² und damit letztlich zu einer massiven Verlagerung von Produktionskapazitäten in Schwellenländer mit vorteilhafteren Kostenstrukturen geführt.¹²³ In der Folge haben sich viele dieser Staaten mittlerweile von reinen Produktionsstandorten zu ernsthaften Wettbewerbern entwickelt, die in vielen Bereichen auf beachtli-

116 Vgl. Wurzer (2008), S. 578; Wurzer (2009), S. 1 ff.; Leitner/Schibany (2000), S. 1 ff.

117 Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 8 f.

118 Vgl. Bader (2006b), S. 469.

119 Vgl. Wurzer (2008), S. 578.

120 Vgl. Lev (2001), S. 9.

121 Vgl. Wurzer (2008), S. 578.

122 Vgl. Blind et al. (2009), S. 15.

123 Vgl. Passadelis (2012), S. 2 f.; Vahs/Brem (2013), S. 8.

chem Qualitätsniveau produzieren und mehr und mehr zu den hoch entwickelten Volkswirtschaften aufschließen.^{124, 125}

Begleitet werden diese langfristigen Entwicklungstendenzen u. a. durch die rasant fortschreitende technologische Entwicklung der letzten Jahrzehnte mit dem sukzessiven Ausbau der weltweiten Informations- und Kommunikationsinfrastruktur als Triebfeder. Hinzu kommen außerdem die Veränderung der großen Industrienationen von Verkäufer- zu Käufermärkten, der starke Bedeutungszuwachs von FuE und anderen Formen gezielter Wissensgenerierung, der systematische Aufbau von Humankapital sowie die Entstehung von Märkten für Rechte an Wissen.¹²⁶

Das komplexe Zusammenwirken dieser unterschiedlichen, nicht immer völlig trennscharfen Entwicklungen hat in der Summe zu einem verschärften internationalen Wettbewerb geführt.¹²⁷ Dieser ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen längst nicht mehr nur um eine effiziente Produktion zur Erzielung komparativer Kostenvorteile konkurrieren.¹²⁸ Vor allem den Unternehmen der industrialisierten Ökonomien ist es aufgrund ihres deutlich höheren Kostenniveaus (insbesondere Lohnkosten) sowie dem schwindenden Einfluss materieller Faktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit¹²⁹ kaum mehr möglich im Preiswettbewerb mit ihren zumeist asiatischen Wettbewerbern zu bestehen. Sie sind daher vielfach gezwungen ihre Chance im Qualitätswettbewerb zu suchen und vermehrt auf die Strategie der Differenzierung zu set-

124 Vgl. Vahs/Burmester (2002), S. 9; Passadelis (2012), S. 3; Mittelstaedt (2009), S. 5.

125 So schätzt der Internationale Währungsfonds (World Economic Outlook Database, Oktober 2013), dass das kumulierte Bruttoinlandsprodukt (BIP) der sog. BRICS-Staaten, der Vereinigung der aufstrebenden Volkswirtschaften Brasiliens, Russlands, Indiens, Chinas und Südafrikas, im Jahre 2018 nahezu doppelt so hoch sein wird, wie das der gesamten Europäischen Union. Vgl. Internationaler Währungsfonds (2013). Zudem werden diesen Ländern bis zum Jahre 2050 mit mehr als 4% ein etwa doppelt so hohes durchschnittliches Wirtschaftswachstum als den Industrienationen sowie ein Anteil am weltweiten Bruttoinlandsprodukt von rund 46% vorhergesagt. Vgl. Erber/Schrooten (2012), S. 3 ff.

126 Vgl. Wurzer (2008), S. 578; Burr et al. (2011), S. 502; Foray (2006), S. 9 f.; Jennewein (2005), S. 7; Bosworth (2006), S. 4 ff.; Daum (2004), S. 52 f.

127 Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 8.; so auch Stern/Jaberg (2007), S. 3.

128 Vgl. Hundertmark (2012), S. 9.

129 Mittels materieller Faktoren wie Rohstoffe oder Maschinen kann kaum mehr ein nennenswerter Wettbewerbsvorteil generiert werden, da diese auf dem Weltmarkt in konstanter Qualität und zu wettbewerbsfähigen Preisen beschafft werden können. Vgl. Jennewein (2005), S. 5 ff.; so auch Lev (2001), S. 11 f.

zen.¹³⁰ Dabei gilt es die eigenen Produkte mit kundenrelevanten Differenzierungsmerkmalen auszustatten und diesbezüglich eine überlegene Produktleistung im Vergleich zum Wettbewerb anzubieten, um so die Preisempfindlichkeit der Nachfrager zu reduzieren. So kann bspw. eine Führungsstellung im Hinblick auf Produktdesign, Qualität, Service oder die Technologieführerschaft angestrebt werden.¹³¹

Innovationen sind hierfür unverzichtbar¹³² und werden damit – unabhängig davon, welche Wettbewerbsstrategie letztendlich konkret verfolgt wird – zum „*Schlüsselfaktor der Wertschöpfung*“¹³³ einer neuen, auf immateriellen Ressourcen basierenden Ökonomie.¹³⁴ Eine Technologieführerschaft kann bspw. auf der Entwicklung verbesserter oder völlig neuartiger Produkte beruhen. Das Unternehmen Intel ist so z. B. durch die Entwicklung immer leistungsfähigerer Prozessoren auf seinem Gebiet zum Technologieführer avanciert.¹³⁵ Die Strategie der Qualitätsführerschaft kann durch verbesserte Produktionsverfahren, die der Designführerschaft z. B. durch die Entwicklung eines innovativen Produkt- oder Verpackungsdesigns realisiert werden. Ausschlaggebend ist in jedem Fall das Erreichen einer Führungsstellung hinsichtlich eines oder mehrerer Produktmerkmale.

Unternehmen sind folglich gezwungen, immer rascher ihre existierenden Produkte und Services weiter zu verbessern und Neuentwicklungen in den Markt zu bringen, um in einer Welt des rapiden technologischen Fortschritts ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten und sich in Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität behaupten zu können.¹³⁶ Das hieraus resultierende Wettbewerbsumfeld wird demgemäß häufig als innovationsgetriebener Wett-

130 Vgl. Blind et al. (2009), S. 9; Burr et al. (2011), S. 481 f. Dies gilt insbesondere für KMU, wie aus einer Studie der TU Clausthal in Kooperation mit der Haufe Akademie hervorgeht. Der Preis wird demnach kaum mehr als geeignetes Differenzierungsmerkmal gesehen, weshalb die Strategie der Leistungsführerschaft von mittelständischen Unternehmen als wesentlich bedeutsamer empfunden wird als die der Kostenführerschaft. Vgl. Becker/Krämer/Ulrich (2010), S. 483; Pfau/Jänisch/Mangliers (2007), S. 13.

131 Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 115; Disselkamp (2012), S. 40 f.; Hundertmark (2012), S. 9; Giersch (2008), S. 74; Esch/Herrmann/Sattler (2011), S. 172.

132 Vgl. Disselkamp (2012), S. 38; Burr et al. (2011), S. 483 f.; Stockmeyer (2001), S. 7; Pleischach/Sabisch (1996), S. 1; Europäische Kommission (1995), S. 5 f.

133 Daum (2002), S. 230.

134 Vgl. Daum (2004), S. 53; Burr et al. (2011), S. 483 f.; Rammert (2007), S. 25.

135 Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 115 f.

136 Vgl. Jennewein (2005), S. 1; Gallus (2011), S. 189 f.; Vahs/Brem (2013), S. 8 f.; Rammert (2007), S. 25; Burr et al. (2011), S. 481 ff.

bewerb bezeichnet¹³⁷, der vor allem in den immer kürzer werdenden Innovations- und Produktlebenszyklen¹³⁸ sowie den steigenden Investitionen der Unternehmen in Innovationsaktivitäten¹³⁹ Ausdruck findet. Unmittelbar deutlich wird dies am Innovationsverhalten von Unternehmen, welches das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) jährlich für die deutsche Wirtschaft untersucht. So geht aus dem Indikatorenbericht 2014 hervor, dass die Innovationsausgaben deutscher Unternehmen seit Jahren kontinuierlich ansteigen und mit 146,1 Mrd. Euro im Jahre 2014 einen neuen Höchststand erreicht haben.¹⁴⁰ Ferner konnte festgestellt werden, dass 2013 rund 67% der Unternehmen der forschungsintensiven Industrie¹⁴¹ Innovationen hervorgebracht haben, deren Anteil am Umsatz mehr als ein Drittel betrug.¹⁴²

Es bleibt festzuhalten, dass für die meisten Unternehmen die Notwendigkeit besteht Innovationen, bspw. in Form neuer Produkte oder Verfahren, hervorzubringen, um in dem zuvor beschriebenen innovationsgetriebenen Wettbewerbsumfeld bestehen zu können.¹⁴³ Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt damit in entscheidendem Maße von der Generierung, Akquirierung und Verwertung immaterieller Werte wie Wissen, Information, technologischem Know-how etc. ab.¹⁴⁴ Denn Innovationen basieren ihrerseits auf Aufwendungen im Bereich FuE, Technologieakquise, Mitarbeiterschulung etc. und sind damit letztlich das Ergebnis von Investitionen in immaterielle Ressourcen¹⁴⁵:

„Innovations are created primarily by investments in intangibles. The new products, services, and processes generated by the innovation process (new drugs, automatic teller machines, Internet-based distribution channels) are

137 Vgl. Burr et al. (2011), S. 481 ff.; Hundertmark (2012), S. 10.

138 Vgl. Jennewein (2005), S. 1.; Bosworth (2006), S. 5 f.; Hundertmark (2012), S. 10; Gerybadze (2004), S. 3; Benkenstein/Henke (1993), S. 77; Chesbrough (2006), S. 38.

139 Vgl. Hundertmark (2012), S. 10; Burr et al. (2011), S. 485 ff.

140 Vgl. Rammer et al. (2015), S. 5.

141 Dazu werden die Chemie- und Pharmaindustrie, die Elektroindustrie sowie der Maschinen- und Fahrzeugbau gezählt. Vgl. Rammer et al. (2015), S. 2.

142 Vgl. Rammer et al. (2015), S. 2.

143 Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 8 f.; so auch Pleschak/Sabisch (1996), S. 1; Vahs/Burmester (2002), S. 9 f.; Burr et al. (2011), S. 381 ff.; Runia et al. (2011), S. 143; Lev (2001), S. 14.

144 Vgl. Jennewein (2005), S. 7 f.

145 Vgl. Lev (2001), S. 16; so auch Hundertmark (2012), S. 14.

*the outcomes of investment in such areas as R&D, acquired technology, employee training, and customer acquisition costs.*¹⁴⁶

Folglich kann die starke Bedeutungszunahme von Intangibles vor allem auf den gestiegenen Wettbewerbsdruck zurückgeführt werden, der die Unternehmen zu einer ausgeprägten Innovationsorientierung zwingt.¹⁴⁷ Mit Blick auf die im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten Kategorisierungsansätze wird hieraus zugleich deutlich, dass der festzustellende Bedeutungszuwachs von Intangibles in nicht unerheblichem Maße der gestiegenen Bedeutung innovationsbezogener immaterieller Ressourcen (IRI) geschuldet ist. Diese sind sowohl Inputfaktor für als auch Resultat von Innovationsleistungen.¹⁴⁸

2.2.2 Schutzbedürfnis

Das primäre Ziel eines jeden privatwirtschaftlichen Unternehmens besteht in der Erwirtschaftung unternehmerischer Renten.¹⁴⁹ Entsprechend den Annahmen des RBV ist zu diesem Zweck der Aufbau ressourcenbasierter „*verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteile*“¹⁵⁰ unabdingbar.¹⁵¹ Wie aus dem vorangegangenen Abschnitt deutlich geworden ist, werden diese in dem zuvor beschriebenen Wettbewerbsumfeld vor allem über Innovationen erreicht, welche die Grundlage für Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolg bilden. Das hiermit verbundene nicht unerhebliche Investment, in FuE bspw., kann aus Sicht des innovierenden Unternehmens jedoch nur dann gerechtfertigt sein, wenn es diesem auch möglich ist, die im Zuge seiner Innovationstätigkeit geschaffenen Immaterialgüter vor der (Aus-)Nutzung durch andere Marktteilnehmer zu bewahren und sich die anfallenden Innovationsrenditen anzueignen.

146 Lev (2001), S. 16.

147 Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 8.

148 Vgl. Passadelis (2012), S. 2.

149 Vgl. Burr et al. (2011), S. 502.

150 Ebd.

151 Zur Erinnerung: Bereits in Kapitel 2.1.2.2 wurde darauf hingewiesen, dass immaterielle Ressourcen nur dann zu einem Wettbewerbsvorteil reichen, wenn sie über die Eigenschaften der Immaterialität und der Werthaltigkeit für das Unternehmen hinaus zusätzlich auch knapp, sprich für Wettbewerber nur eingeschränkt verfügbar, sind. Das Kriterium der Knappheit erweist sich in diesem Zusammenhang allerdings häufig als problematisch, wie im Folgenden deutlich werden wird. Vgl. Barney (1997), S. 14 ff. sowie Osann (2010), S. 27 ff.

nen.¹⁵² Denn nur dann sind aus Sicht eines Unternehmens hinreichend große Anreize gegeben, um in Innovationen zu investieren¹⁵³, wie ARORA/CECCAGNOLI (2006) bekräftigen:

„The ability of firms to appropriate the returns from their innovations is a key driver of the willingness affirms to invest in innovative activity.“¹⁵⁴

Aus Sicht des Innovators gestaltet sich dies allerdings häufig problematisch, was bereits anhand der nicht abreißenden Diskussionen zum Thema Produktpiraterie deutlich wird. Denn auch in der Wirtschaft trifft die Erkenntnis zu, dass Erfolg Nachahmer findet.¹⁵⁵ Der Anreiz zur Imitation von Produkten und Verfahren der Wettbewerber speist sich dabei vor allem aus dem bisweilen beachtlichen Kosteneinsparungspotenzial. So belaufen sich laut einer empirischen Untersuchung von MANSFIELD/SCHWARTZ/WAGNER (1981)¹⁵⁶ die durchschnittlichen Kosten der Nachahmung auf lediglich 65% der ursprünglichen Aufwendungen für FuE. Auch die Imitationszeit liegt rund 30% unterhalb der regulären Produktentwicklungszeit.¹⁵⁷ Hinzu kommt, dass Imitatoren einem deutlich verminderten Markteintritts/„Flop“-Risiko ausgesetzt sind, da die Innovation zum Zeitpunkt ihrer Nachahmung in der Regel bereits ihre wirtschaftliche Attraktivität nachgewiesen hat.

Begünstigt wird die Nachahmung dabei einerseits dadurch, dass Produkte rechtlich gesehen grundsätzlich imitiert werden dürfen, sofern hierdurch nicht Sonderschutzrechte, wie bspw. Patent- oder Markenrechte, verletzt werden oder das Vorgehen des Nachahmers wettbewerbswidrig ist (Grundsatz der Nachahmungsfreiheit¹⁵⁸). Die legale Imitation von Leistungsergebnissen ist also Bestandteil des Wettbewerbs.¹⁵⁹ Hinzu kommt das spezifische Eigenschaftsprofil immaterieller Ressourcen. Diese sind – wie in Kapitel 2.1.3 bereits festgestellt – u. a. durch ihre fehlende körperliche Substanz gekennzeichnet, weshalb

152 Vgl. Jennewein (2005), S. 8 und 161; Ensthaler/Wege/Müller (2013), S. 3.

153 Diese Erkenntnis zählt in der betriebswirtschaftlichen Literatur zum sog. *conventional wisdom*, sprich zu den unter Experten generell akzeptierten Ideen und Erklärungen in einem bestimmten Gebiet. Vgl. Pangerl (2009), S. 1.

154 Vgl. Arora/Ceccagnoli (2006), S. 304.

155 Vgl. Jenner/Artun (2005), S. 198.

156 Vgl. Mansfield/Schwartz/Wagner (1981), S. 909 f.

157 Vgl. Hentschel (2007), S. 7 f.

158 Vgl. Götting (2014), § 6 Rn. 24.

159 Vgl. Voigt/Blaschke/Scheiner (2008), S. 86.

ihnen bestimmte ökonomische Charakteristika anhaften, die denen öffentlicher Güter sehr ähnlich sind.¹⁶⁰ Intangibles unterliegen infolgedessen ebenfalls dem von ARROW (1962) beschriebenen „appropriability problem“, das MAGEE (1994) wie folgt zusammenfasst:

„[Information, Anm. d. Verf.] is also a public good in that once it is created, its use by the party who discovers it does not preclude its use by second parties. But in the case of privately created information, use by second parties reduces the private return on information by the first party.“¹⁶¹

Aufgrund der Nichtausschließbarkeit Dritter von der Nutzung besteht bei immateriellen Ressourcen, anders als bei physischen Gegenständen, stets die Gefahr eines unerwünschten „Nach-außen-Dringens“ (u. a. durch Betriebsspionage, Mitarbeiterfluktuation, Kooperationen mit anderen Marktteilnehmern oder durch direkte Produktimitation) und damit des „Abschöpfens“ von Innovationserträgen durch sog. Trittbrettfahrer (Free-Riders).¹⁶² Diese nutzen die positiven Externalitäten der FuE-Tätigkeit des Innovators aus und profitieren von der immateriellen Ressource ohne jedoch selbst an den Entwicklungskosten beteiligt zu sein.¹⁶³

Für die Unternehmen im innovationsgetriebenen Wettbewerb hat die geschilderte Problematik mitunter weitreichende Konsequenzen. Diese büßen nicht nur ihren erarbeiteten Wettbewerbsvorsprung ein. Als direkte Auswirkungen des gesteigerten Imitationswettbewerbs geraten die Marktanteile, das Umsatzvolumen und die Produktpreise des Innovators unter Druck. Im Falle illegaler Fälschungen besteht zudem das Risiko von Reputationsverlusten für den Originalhersteller, da die Nachahmungen meist nicht das Qualitätsniveau der Originalprodukte erreichen. Nicht selten haftet diesen Nachahmerprodukten ein nicht unerhebliches Gefährdungspotenzial an. Für den Originalhersteller können sich hieraus im Extremfall sogar Garantie- und Produkthaftungs-

160 Vgl. Reulen (2010), S. 29.

161 Magee (1977), S. 299.

162 Vgl. Hentschel (2007), S. 7.

163 Als Trittbrettfahrer-Problem – im englischsprachigen Schrifttum als „Free-rider Problem“ bezeichnet – wird die unentgeltliche Nutznießung von positiven externen Effekten verstanden. Trittbrettfahrer profitieren demnach von einem Gut, haben jedoch aufgrund der Nicht-rivalität und der Nichtausschließbarkeit im Konsum keinen Anreiz zu dessen Bereitstellung beizutragen. In der Folge kommt es zu einer suboptimalen Ressourcenallokation. Vgl. hierzu Mankiw (2004), S. 226; Fritsch (2014), S. 90 ff.; Bofinger (2011), S. 261.

risiken ergeben, wenn Kunden aufgrund mangelhafter Nachahmungsprodukte einen Schaden erleiden und den Originalhersteller hierfür in Haftung nehmen.¹⁶⁴ Letztlich führt dies dazu, dass sich der Innovator die Innovationserträge nicht vollständig aneignen kann, wodurch die Rentabilität seiner Innovationsbemühungen reduziert wird.¹⁶⁵ Übersteigen die Kosten der zugrunde liegenden Forschungs- und Entwicklungsarbeit gar den Benefit des Erfinderunternehmens, so entsteht zudem ein Anreizproblem für zukünftige Innovationsaktivitäten.¹⁶⁶ Denn kein Unternehmen wird seine eigenen knappen Ressourcen für die Generierung immaterieller Werte aufwenden, wenn es nicht in der Lage ist, die daraus entstehenden zukünftigen Erträge zu erwirtschaften.¹⁶⁷ Dies wirkt sich in der Folge nicht nur negativ auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens aus, sondern führt auch zu einer Verlangsamung oder gar Stagnation der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.¹⁶⁸

Der systematische Schutz und die Kontrolle von Innovationen und den diesen zugrundeliegenden immateriellen Ressourcen sind daher sowohl aus unternehmerischer als auch aus volkswirtschaftlicher Sicht unverzichtbar (vgl. Abbildung 2.4).¹⁶⁹ Denn hierdurch erlangt der Innovator die notwendige Handlungsfreiheit zur Verwertung der Innovation und somit die Möglichkeit zur Aneignung der daraus entstehenden Renditen.¹⁷⁰ JENNEWEIN (2005) bringt es auf den Punkt:

“Consequently we can claim, if intangible assets are a ‘company’s most valuable asset’, as stated by Steward (1994), a company has to ensure an efficient and effective protection of its immaterial valuables that enables it to appropriate the returns generated by these assets in the long-run.”¹⁷¹

164 Vgl. Gassmann/Beckenbauer/Bader (2008), S. 84; Passadelis (2012), S. 15.

165 Vgl. Voigt/Blaschke/Scheiner (2008), S. 86.

166 Vgl. Granstrand (1999), S. 4 f.; Jennewein (2005), S. 110 f.; Burr et al. (2011), S. 502; Hussinger (2006), S. 735.

167 Vgl. Ernst (2002a), S. 295; Jennewein (2005), S. 8; Gottschalk et al. (2002), S. 95.

168 Vgl. Jennewein (2005), S. 110 f.; hierzu allgemein Mankiw (2004), S. 226.

169 Hierfür stehen eine ganze Reihe unterschiedlicher Schutzinstrumente zur Verfügung, die eingehend in Kapitel 3.1 analysiert werden.

170 Vgl. Frey/Wurzer (2009), Rn. 2; Hundertmark (2012), S. 50.

171 Vgl. Jennewein (2005), S. 9 f.

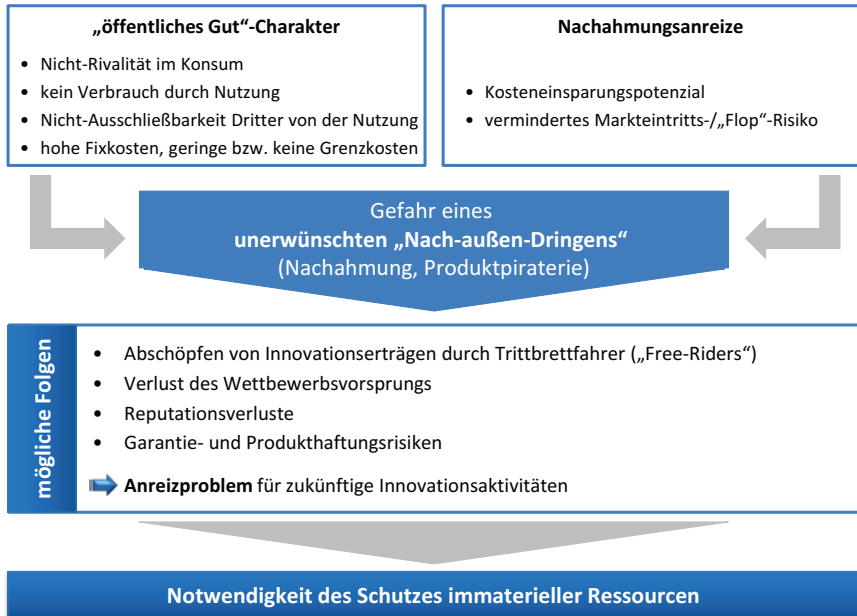


Abbildung 2.4: Notwendigkeit des Schutzes immaterieller Ressourcen¹⁷²

2.3 Innovation aus dem Blickwinkel des IPM

Bis hierhin konnte festgestellt werden, dass für ein Unternehmen die Notwendigkeit besteht Innovationen hervorzubringen, die im Zuge dessen geschaffenen Intangibles zu schützen und sich die entsprechenden Innovationserlöse anzueignen. Innovationen und die diesen zugrundeliegenden Intangibles werden damit zu zentralen Begrifflichkeiten. Letztere sind bereits in Kapitel 2.1 diskutiert worden. Bevor nun im nächsten Teil der Arbeit näher auf den Schutz von Innovationen bzw. der diesen zugrundeliegenden Intangibles eingegangen und die hierfür zur Verfügung stehenden Schutzinstrumente diskutiert werden, bedarf es zunächst einer auf die vorliegende Untersuchung gerichteten Auseinandersetzung mit dem Begriff *Innovation*. Dabei gilt es insbesondere zu klären

¹⁷² Eigene Darstellung.

ren, was im Kontext des IPM unter einer Innovation zu verstehen ist und welche Arten von Innovationen hierbei angesprochen sind. Die im Zuge dessen gewonnen Erkenntnisse bilden einerseits den Ausgangspunkt für die Festlegung des Gegenstandsbereichs des IPM, sprich der im Rahmen des IPM zu berücksichtigenden Intangibles in Kapitel 4. Zugleich sind die Ausführungen zum Innovationsbegriff grundlegend für die in Kapitel 5.4 diskutierten Anknüpfungspunkte für die Auswahl des Schutzinstrumentariums.

Etymologisch leitet sich der Begriff aus den lateinischen Worten „novus“ (neu) bzw. „innovatio“ (Neuerung, Erneuerung) ab.¹⁷³ Innovation meint demnach etwas „Neuartiges“. Es geht um neue Produkte und Verfahren, neue Prozessabläufe, neue Geschäftsmodelle und Vertriebswege, neue Organisations- und Vertragsformen etc. Bereits diese Aufzählung macht deutlich, dass Innovation mehr ist als nur ein technisches Problem.¹⁷⁴ Schon zu Anfang des 20. Jahrhunderts machte SCHUMPETER in seinem Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ den Begriff zum Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Forschung, ohne diesen jedoch explizit zu nennen.¹⁷⁵ Er sieht Innovation als „Grundphänomen wirtschaftlicher Entwicklung“¹⁷⁶ und versteht darunter die „Durchsetzung neuer Kombinationen“¹⁷⁷ von Produktionsmitteln, welche „diskontinuierlich“¹⁷⁸ erfolgt. Seither finden sich in der Literatur zahlreiche Versuche zur Begriffsbestimmung.¹⁷⁹ Eine allgemeingültige und einheitliche Definition hat sich bislang allerdings nicht herausgebildet¹⁸⁰, was vor allem darauf zurückzuführen ist, dass der Begriff in verschiedensten wissenschaftlichen Diszipli-

173 Vgl. Granig (2007), S. 10; Mansfeld (2011), S. 13; Sammerl (2006), S. 23.

174 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 3 f.; ebenso Stummer/Günther/Köck (2010), S. 12 sowie Burr (2004), S. 21.

175 Vgl. Stockmeyer (2001), S. 7; so auch Granig/Perusch (2012), S. 21; Granig (2007), S. 9 f.; Hübner (2002), S. 9; Raabe (2012), S. 11; Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 4; Vahs/Burmes-ter (2002), S. 3.

176 Schumpeter (1934), S. 110.

177 Ebd., S. 100.

178 Ebd.

179 Vgl. Schmeisser/Sollte (2010), S. 26.

180 Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 1; Vahs/Brem (2013), S. 1; Stockmeyer (2001), S. 8; Hüb-ner (2002), S. 9; Nestle (2011), S. 53.

linien verwendet wird¹⁸¹, die je nach Betrachtungsweise und angestrebtem Untersuchungsziel unterschiedliche Definitionsschwerpunkte setzen¹⁸².

HAUSCHILDT/SALOMO (2011) geben einen Überblick über die wichtigsten Begriffsauffassungen¹⁸³ und gelangen zu folgender Ausgangsdefinition als kleinstem gemeinsamen Nenner:

„Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem vorangehenden Zustand merklich - wie immer das zu bestimmen ist - unterscheiden.“¹⁸⁴

Diese stellt die Neuartigkeit als zentrales Wesensmerkmal von Innovationen heraus¹⁸⁵ und weist damit zugleich auf eine grundlegende Gemeinsamkeit aller Definitionsansätze hin.¹⁸⁶ Allerdings ist diese eher weite Definition *„tendenziell technologisch orientiert“¹⁸⁷* und berücksichtigt nicht die technisch-wirtschaftliche Umsetzung der Innovation. Gerade hierin besteht jedoch der wesentliche Unterschied zur Invention.¹⁸⁸ Während letztere die Erfindung an sich, sprich die technische Lösung für ein aus Sicht des Unternehmens wirtschaftlich relevantes naturwissenschaftlich-technisches Problem, beschreibt, beinhaltet der Innovationsbegriff auch die über die Erfindung hinausgehende *„kommerzielle Umsetzung im Sinne einer ökonomischen Nutzbarmachung und Verwertung der Invention“¹⁸⁹*. Die Invention ist demzufolge als Vorstufe zur Innovation zu verstehen.¹⁹⁰ Erst die wirtschaftliche Nutzung durch Markteinführung neuer Produkte oder innerbetrieblichen Einsatz (bspw. Prozess- oder Verfahrensinnovationen) lässt die Invention schließlich zur Innovation werden.¹⁹¹

181 Vgl. Raabe (2012), S. 11; Mansfeld (2011), S. 14.

182 Vgl. Nestle (2011), S. 53; Weiber/Kollmann/Pohl (2006), S. 96; Stockmeyer (2001), S. 8; Mansfeld (2011), S. 14.

183 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 6 f.

184 Hauschildt/Salomo (2011), S. 4.

185 Vgl. Stockmeyer (2001), S. 8; Weiber/Kollmann/Pohl (2006), S. 96.

186 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 4 ff.; Vahs/Burmester (2002), S. 45; Sammerl (2006), S. 23; Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 5; Vogl (2013), S. 13 f.; Altmann (2003), S. 6.

187 Hauschildt/Salomo (2011), S. 4.

188 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 4 f.; Brockmeier (1998), S. 174; Stockmeyer (2001), S. 8; Corsten/Gössinger/Schneider (2006), S. 11; Nestle (2011), S. 53; Ommen (2013), S. 24.

189 Brockmeier (1998), S. 174.

190 Vgl. Corsten/Gössinger/Schneider (2006), S. 11.

191 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 4 f.; Corsten/Gössinger/Schneider (2006), S. 11; Schmeisser/Sollte (2010), S. 26, Hauff (2014), S. 70.

HUNDERTMARK (2012) behebt diesen Mangel, indem er in Anlehnung an HAUSCHILDT/SALOMO (2011) folgende Definition wählt:

„Innovationen [sind, Anm. d. Verf.] neuartige Produkte oder Prozesse, die von Unternehmen in einen Markt eingeführt und kommerziell verwertet werden.“¹⁹²

Überdies stellt er fest, dass Innovationen auf mehreren Produkt- bzw. Prozesskomponenten basieren. Eine Innovation besteht demnach nicht nur aus einzelnen Inventionen, sondern weist darüber hinaus weitere nicht-technische vermarktungsrelevante Leistungsbestandteile auf (vgl. Abbildung 2.5).¹⁹³

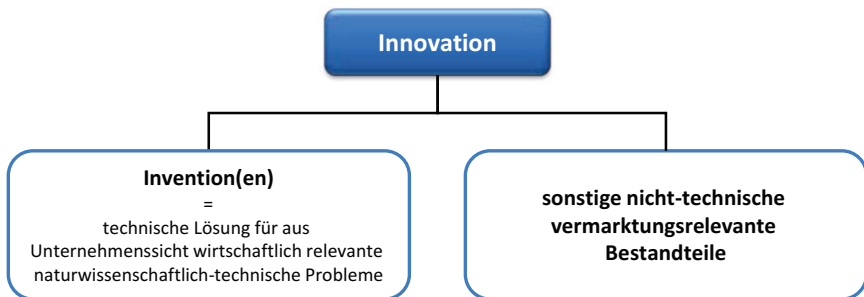


Abbildung 2.5: Komponenten von Innovationen¹⁹⁴

Einigkeit besteht folglich darüber, dass eine Innovation stets etwas Neuartiges¹⁹⁵ und deutlich mehr als eine bloße Invention ist¹⁹⁶.

Über diese beiden konstitutiven Merkmale hinaus weisen Innovationen allerdings noch weitere spezifische Charakteristika auf, die eine genauere Abgrenzung – insbesondere von Routineaufgaben – ermöglichen.¹⁹⁷ Zu nennen sind dabei zunächst die erhöhte Komplexität und Interdisziplinarität von Innovationsaktivitäten, die darauf zurückzuführen sind, dass Innovationsvorhaben meist nur schwer strukturierbar sind, zeitlich nicht linear verlaufen und unter-

192 Hundertmark (2012), S. 11 i. V. m. Hauschildt/Salomo (2011), S. 4 f.

193 Vgl. Hundertmark (2012), S. 12.

194 Eigene Darstellung in Anlehnung an Hundertmark (2012), S. 13.

195 Vgl. Stockmeyer (2001), S. 8; Weiber/Kollmann/Pohl (2006), S. 96.

196 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 20.

197 Vgl. weiterführend Vahs/Brem (2013), S. 31 ff.

schiedlichste Bereiche des Unternehmens betreffen. Sie besitzen eine hohe Eigendynamik und beinhalten zudem zahlreiche Rückkopplungsschleifen, weshalb sie zeitlich, quantitativ und qualitativ komplex sind.¹⁹⁸ Aus den Eigenschaften der Neuartigkeit und der Komplexität von Innovationen resultiert eine gewisse Unsicherheit hinsichtlich deren Erfolges, die insbesondere in den frühen Phasen des Innovationsprozesses relativ hoch ist.¹⁹⁹ Auf Erfahrungswerte kann nur begrenzt zurückgegriffen werden, weshalb der Grad an Unsicherheit sowie das damit einhergehende Fehlschlagrisiko regelmäßig höher sind als bei repetitiven Aufgaben.²⁰⁰ Die zuvor genannten Merkmale sind sodann ursächlich für den erhöhten Konfliktgehalt durch den Innovationen regelmäßig gekennzeichnet sind. Aufgrund der mit ihnen einhergehenden Veränderungen entstehen oftmals sachlich-intellektuelle, sozio-emotionelle sowie wertmäßig-kulturelle Konflikte.²⁰¹

Obleich hiermit bereits die zentralen Wesensmerkmale von Innovationen identifiziert wurden, erscheint der Begriff noch immer relativ unscharf und lässt insbesondere offen, was letztlich unter „neuartig“ zu verstehen bzw. unter welchen Voraussetzungen etwas als „neu“ zu bezeichnen ist.²⁰² Mit Blick auf das im weiteren Verlauf der Arbeit im Fokus stehende IPM besteht allerdings die Notwendigkeit den Innovationsbegriff dahingehend weiter zu präzisieren. In Anlehnung an HAUSCHILDT/SALOMO (2011) können im Hinblick auf die Neuartigkeit vier Dimensionen unterschieden werden (vgl. Abbildung 2.6).²⁰³

198 Vahs/Brem (2013) verstehen unter Komplexität den „Grad der Überschaubarkeit [...], gemessen an der Anzahl der Elemente sowie der Anzahl sowie der Verschiedenartigkeit der Beziehungen dieser Elemente zueinander.“ Vahs/Brem (2013), S. 33.

199 Vgl. Granig/Perusch (2012), S. 22; Vahs/Brem (2013), S. 32.

200 Vgl. Schniering (2009), S. 46 f.

201 Vgl. Stummer/Günther/Köck (2010), S. 13.

202 Vgl. Vahs/Burmester (2002), S. 45; Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 5; Sammerl (2006), S. 23.

203 Über die nachfolgend kurz vorgestellten Dimensionen hinaus verweisen einige Autoren (z. B. Hauschild/Salomo) auch auf eine normative Dimension, welche danach fragt, ob neu mit erfolgreich gleichzusetzen ist. Da diese Dimension allerdings von der jeweiligen Zielfunktion der Entscheidungsträger abhängt, erscheint sie für eine Konkretisierung des Innovationsbegriffs ungeeignet. Vgl. Corsten/Gössinger/Schneider (2006), S. 10.

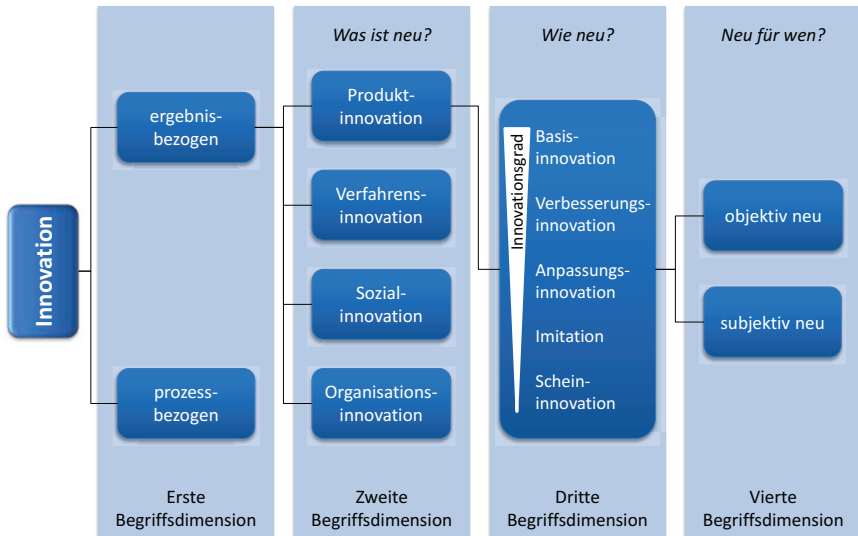


Abbildung 2.6: Dimensionen der Neuartigkeit²⁰⁴

Was als innovativ bezeichnet werden kann, ergibt sich dabei aus der zusammenfassenden Analyse dieser Dimensionen.²⁰⁵ Auf der ersten Ebene kann dabei zunächst grundsätzlich zwischen einer ergebnis- und prozessorientierten Sichtweise differenziert werden.²⁰⁶ Die sog. prozessuale Dimension geht der Frage nach „Wo beginnt, wo endet die Innovation?“ und betont damit die Genese von Innovationen.²⁰⁷ Der Blick ist somit auf den Innovationsprozess und die Frage, welche Schritte dieser idealtypisch umfasst, gerichtet. Wie bereits erwähnt besteht dabei lediglich Einigkeit darüber, dass eine Innovation mehr ist als nur eine bloße Invention.²⁰⁸ Darüber hinaus existieren allerdings unterschiedliche Extensionen des Innovationsbegriffs. Während Innovation im engeren Sinne lediglich die Stufen der Produktion und Markteinführung beinhaltet, umfasst Innovation im weiteren Sinne ebenfalls den gesamten Inventions-

204 Eigene Abbildung in Anlehnung an Oppermann (1998), S. 107.

205 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 5 ff.; ebs. Stockmeyer (2001), S. 10; Granig (2007), S. 10.

206 Die Trennung beider Perspektiven ist allerdings eher akademischer Natur, denn letztlich ist das Innovationsergebnis als letzte Stufe des Innovationsprozesses integraler Bestandteil desselben. Vgl. Hipp (2000), S. 11; Schniering (2009), S. 40 f.

207 Vgl. Corsten/Gössinger/Schneider (2006), S. 10 f.

208 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 20.

prozess und schließt darüber hinaus die Durchsetzung am Markt (Diffusions- und Adaptionsprozess) mit ein. Da zur Beantwortung der eingangs aufgeworfenen Frage nach möglichen Schutzmöglichkeiten für Innovationen nicht der Innovationsprozess als solcher, sondern vielmehr dessen Ergebnis im Vordergrund steht, soll an dieser Stelle nicht näher auf die existierenden Phasenmodelle und deren Stufen eingegangen werden.²⁰⁹

Als zweckdienlicher erweist sich insoweit die ergebnisorientierte Sichtweise, die auf das Resultat des Innovationsprozesses blickt und den Innovationsbegriff anhand folgender Dimensionen bzw. Fragestellungen präzisiert:

- *Inhaltliche Dimension*: Was ist neu?
- *Intensitätsdimension*: Wie neu ist etwas?
- *Subjektive Dimension*: Neu für wen?

Die inhaltliche Dimension fragt „Was ist neu?“ und bestimmt damit das Innovationsobjekt, sprich den Gegenstandsbereich einer Innovation.²¹⁰ Ausgehend von der von SCHUMPETER Anfang des letzten Jahrhunderts erstmals beschriebenen Typologisierung²¹¹, wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur²¹² typischerweise primär zwischen Produkt- und Verfahrensinnovationen unterschieden.²¹³ Daneben nennen einige Autoren jedoch auch häufig noch weitere Innovationsarten, wie bspw. Organisations-, Sozial- oder auch Geschäftsmodellinnovationen und gehen damit über die rein technischen Aspekte des Innovationsbegriffs hinaus.²¹⁴

209 Der Innovationsprozess wird in der Literatur mithilfe unterschiedlicher Phasenmodelle beschrieben. Vertiefend hierzu u. a. Hauff (2014), S. 70 m. w. N.; Pleschak/Sabisch (1996), S. 24 ff.; Corsten/Gössinger/Schneider (2006), S. 31 ff.; Vahs/Brem (2013), S. 225 ff.

210 Vgl. Stummer/Günther/Köck (2010), S. 14 ff.; Schallmo (2013), S. 23 f.

211 Vgl. Stockmeyer (2001), S. 10; Aßmann (2003), S. 18; Brockmeier (1998), S. 175 ff.

212 Zu den unterschiedlichen Innovationsarten vgl. z. B. Hauschildt/Salomo (2011), S. 5 ff.; Granig (2007), S. 11 ff.; Corsten/Gössinger/Schneider (2006), S. 10 ff.; Aßmann (2003), S. 18; Stockmeyer (2001), S. 10 ff.; Brockmeier (1998), S. 175 ff.; Stummer/Günther/Köck (2010), S. 14 ff.; Schmeisser/Sollte (2010), S. 27 ff.; Granig/Perusch (2012), S. 23 ff.

213 Vgl. Hauff (2014), S. 68.

214 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 5 ff.; Vahs/Brem (2013), S. 52 ff.; Hauff (2014), S. 69. In der Literatur existieren noch eine Reihe weiterer Darstellungen und Einteilungen. Vgl. bspw. Pleschak/Sabisch (1996), S. 22 ff., auf die für eine vertiefende Diskussion verwiesen sei.

Die so strikt anmutende Kategorisierung von Innovationen in unterschiedliche Gegenstandsbereiche ist allerdings eher idealtypisch. Im Regelfall treten die einzelnen Innovationsarten nicht losgelöst voneinander auf, sondern es bestehen vielfältige Kombinationen und Interdependenzen. Insbesondere Produkt- und Prozessinnovationen sind häufig untrennbar miteinander verbunden. So kann die Herstellung eines neuen Produkts oftmals erst durch entsprechende Prozessinnovationen gelingen und umgekehrt können Produktinnovationen zu Prozessverbesserungen führen.²¹⁵ Bspw. kann der Einsatz einer neuartigen geräuschärmeren CNC-Maschine (Produktinnovation) mit vollautomatischer Zuladung der Frästeile zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Sozialinnovation) führen. Durch die Integration des Entgratungsvorgangs kann zudem eine Verkürzung der Durchlaufzeiten (Prozessinnovation) erreicht werden.²¹⁶

Das Hauptaugenmerk liegt im Folgenden insbesondere auf Produktinnovationen.²¹⁷ Unter einem Produkt wird dabei vorliegend all das verstanden, „*was einer Person angeboten werden kann, um ein Bedürfnis oder einen Wunsch zu befriedigen*“²¹⁸. Produkte sind insoweit als Bündel unterschiedlicher Leistungsmerkmale zu begreifen, die dem Nachfrager einen Nutzen stiften. Sie können folglich als die von einem Unternehmen auf dem Markt angebotenen materiellen oder immateriellen Leistungen angesehen werden, die durch ihre spezifischen Funktionen und Eigenschaften dazu geeignet sind, Bedürfnisse von Kunden nutzbringend zu befriedigen.²¹⁹ Der Produktbegriff umfasst damit neben Sachgütern (Konsum- und Investitionsgüter) auch Dienstleistungen.²²⁰ Da sich die vorliegende Untersuchung auf den Industriesektor konzentriert, sollen im Folgenden lediglich Produkte unter Ausschluss reiner Dienstleistungen betrachtet werden. Produktinnovationen stellen dementsprechend Verände-

215 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 8; Corsten/Gössinger/Schneider (2006), S. 13; Schmeisser/Sollte (2010), S. 28 sowie Stummer/Günther/Köck (2010), S. 17.

216 Vgl. Vahs/Burmester (2002), S. 77 f.

217 Prozessinnovationen werden zunächst nicht näher betrachtet, obgleich sie einem Patentschutz (Verfahrenspatente) zugänglich sind und damit grundsätzlich im Rahmen des IPM Berücksichtigung finden.

218 Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 12.

219 Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 15; Vahs/Brem (2013), S. 52; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 386 f.

220 Zur Typologisierung von Produkten vgl. Homburg (2012), S. 548 f. sowie Hutzschenreuter (2009), S. 173.

rungen in den Marktleistungen von Unternehmen dar.²²¹ Sie zielen in erster Linie auf eine Verbesserung der Erlössituation des Innovators ab, indem die Erzeugnisse des Unternehmens bedarfsgerecht erneuert und verbessert werden.²²² Während es bei Prozessinnovationen darum geht, durch Verbesserung der innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozesse eine effizientere Herstellung von Produkten und Dienstleistungen und so letztlich Kosteneinsparungen zu ermöglichen (Steigerung der Effizienz), steht bei Produktinnovationen die Steigerung der Effektivität im Vordergrund.²²³

Diese Begrenzung der *inhaltlichen Dimension* entspricht insoweit der bereits in Kapitel 2.1.2.2 vorgenommenen Kategorisierung innovationsbezogener immaterieller Ressourcen. Andere Innovationsarten wie bspw. Sozialinnovationen oder organisatorische Innovationen fallen damit bereits deshalb aus dem Betrachtungsbereich, weil sie in der Regel weder Gegenstand juristischer noch faktischer Schutzinstrumente sein können.²²⁴ So bezwecken organisatorische Innovationen bspw. eine Verbesserung der Unternehmensprozesse (insbesondere Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens), während sich Sozialinnovationen auf Änderungen im Humanbereich beziehen und damit der Erfüllung sozialer Ziele dienen, wie z. B. der Erhöhung der Mitarbeitermotivation oder der Arbeitsplatzsicherheit.²²⁵

Eine Fokussierung auf Produktinnovationen ist zudem auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht gerechtfertigt. Denn sie sind – insbesondere vor dem Hintergrund immer kürzer werdender Produktlebenszyklen – für die Wettbewerbsfähigkeit sowie für den Erhalt und Ausbau der Marktposition eines Unternehmens überdurchschnittlich wichtig.²²⁶ Ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg konnte bereits vielfach empirisch nachgewiesen werden.²²⁷

221 Vgl. Sammerl (2006), S. 25.

222 Vgl. Kupsch/Marr/Picot (1991), S. 1077; Stummer/Günther/Köck (2010), S. 14.

223 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 5; Stummer/Günther/Köck (2010), S. 14 f.; so auch Stockmeyer (2001), S. 11.

224 Vgl. Kapitel 3.1.

225 Vgl. Granig (2007), S. 12; Vahs/Brem (2013), S. 59; Stummer/Günther/Köck (2010), S. 16 f.; Corsten/Gössinger/Schneider (2006), S. 13.

226 Vgl. Johné (1999), S. 164; Vahs/Burmester (2002), S. 73; Vahs/Brem (2013), S. 53; Schmeisser/Sollte (2010), S. 27; ähnlich argumentieren Kuß (2006), S. 182 und Daum (2002), S. 228.

227 Vgl. Homburg (2012), S. 551 m. w. N. Von Hauff (2014) weist darauf hin, dass Innovationen aus der Perspektive nachhaltiger Entwicklung hingegen nur dann positiv bewertet werden, wenn bei deren Entstehung und Einsatz alle drei Dimensionen (Ökologie, Ökonomie und Soziales) berücksichtigt werden. Vgl. Hauff (2014), S. 67 ff.

VAHS/BREM (2013) sehen in ihnen mithin den „*Kernbereich der Innovationstätigkeit von Unternehmen*“²²⁸. Insoweit wird den nachfolgenden Betrachtungen ein produktbezogener Innovationsbegriff zugrunde gelegt, der sowohl Investitions- als auch Konsumgütern gerecht wird.

Eine weitere Konkretisierung erfährt der Innovationsbegriff durch die Betrachtung seiner *Intensitätsdimension*. Es geht dabei um das Ausmaß der Neuartigkeit, d.h. um den Innovationsgrad.²²⁹ Um den graduellen Unterschied gegenüber dem bisherigen Zustand mess- und bewertbar zu machen, werden eine Vielzahl unterschiedlicher Klassifizierungsansätze genutzt. Dabei reicht das Spektrum von dichotomen Einteilungen (bspw. radikal vs. inkremental²³⁰) bis hin zu differenzierten Skalen.²³¹ Eine einfache Kategorisierung hinsichtlich des Veränderungsumfangs einer Neuerung ist auch die Unterscheidung zwischen Basisinnovationen, Verbesserungsinnovationen, Anpassungsinnovationen, Imitationen und Scheininnovationen:

- *Basisinnovationen* sind hierbei als richtungsweisende Abweichungen vom Bisherigen zu verstehen und kennzeichnen einen Durchbruch bspw. bezüglich einer neuen Technologie. Sie weisen einen maximalen Innovationsgehalt auf.
- *Verbesserungsinnovationen* sind qualitative Weiterentwicklungen bereits vorhandener Basisinnovationen.
- Von *Anpassungsinnovationen* spricht man, sofern bereits existierende Leistungen eine Anpassung an Kundenwünsche erfahren.
- *Imitation* hingegen bezeichnet die „*bewusste Übernahme oder das absichtliche Nachahmen von Problemlösungen, die in anderen Unternehmen bereits vorhanden sind und erfolgreich eingesetzt werden*“²³².
- Eine *Scheininnovation* schließlich erwecken lediglich den Eindruck neu zu sein, bspw. durch eine Veränderung des Produktdesigns, weist allerdings keinen neuen oder zusätzlichen Kundennutzen auf.²³³

228 Vahs/Brem (2013), S. 57.

229 Vgl. Benkenstein/Steiner (2004), S. 32.

230 Vgl. dazu u. a. Stummer/Günther/Köck (2010), S. 18 f.

231 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 12 ff.

232 Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 65.

233 Eingehend hierzu Vahs/Brem (2013), S. 64 f.; Corsten/Gössinger/Schneider (2006), S. 18.

Ein wesentlicher Faktor bei der Beurteilung des Innovationsgrads ist allerdings die Perspektive aus der die Neuheit als solche beurteilt wird.²³⁴ Denn die Bewertung des Novitätsgrades einer Innovation im Vergleich zum vorhergehenden Zustand ist naturgemäß subjektgebunden. Sie hängt vom Wissens- und Erfahrungshintergrund der beurteilenden Personen ab und kann deshalb durchaus differieren.²³⁵ Was eine Bezugsgruppe als neu ansieht, muss für eine andere nicht unbedingt eine Neuerung darstellen.²³⁶

Auf dieser vierten Betrachtungsebene (*subjektive Dimension*) wird die Innovation folglich im Hinblick auf ihren Bezugspunkt bestimmt²³⁷, wobei grundsätzlich zwischen objektiver und subjektiver Neuheit unterschieden werden kann. Objektiv neu ist eine Innovation nur dann, wenn die Neuerung bisher noch nicht von anderen genutzt worden ist, es sich dementsprechend also um eine Markt- bzw. Weltneuheit handelt.²³⁸ In der vorliegenden Untersuchung wird allerdings der in der Betriebswirtschaftslehre vorherrschende subjektive Neuheitsbegriff zugrunde gelegt, wonach eine Innovation dann vorliegt, wenn die Neuerung aus Sicht einer bestimmten Bezugsgruppe neu ist und zwar unabhängig davon, ob sie anderen bereits bekannt oder von diesen umgesetzt wird (Betriebsneuheit).²³⁹ Innovation ist demnach stets das, was als innovativ erachtet wird. Entscheidend für die Feststellung einer Innovation ist nicht der technische Wandel, sondern der „Wandel des Bewusstseins“²⁴⁰, sprich die subjektive Wahrnehmung der Veränderung als Innovation.²⁴¹

Für den hier verwendeten Innovationsbegriff bedeutet dies, dass Neuheit nicht im patentrechtlichen Sinne als absolute Neuheit, sprich eine den Stand der Technik erweiternde Neuerung, zu verstehen ist. Von einer Produktinnovation kann auch dann gesprochen werden, wenn die Neuerung lediglich aus der Perspektive des innovierenden Unternehmens (oder seiner Kunden²⁴²) als solche wahrgenommen wird.²⁴³ Der Begriff der Innovation ist somit nicht auf

234 Vgl. Corsten/Gössinger/Schneider (2006), S. 11.

235 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 18; Sammerl (2006), S. 33.

236 Vgl. Stockmeyer (2001), S. 24.

237 Vgl. Schniering (2009), S. 43; Sammerl (2006), S. 33.

238 Vgl. Vahs/Burmester (2002), S. 45.

239 Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 742.

240 Hauschildt/Salomo (2011), S. 18.

241 Vgl. ebd.

242 So versteht Homburg (2012) unter einer Produktinnovation „jedes Produkt (bzw. jede Produktidee), das (die) von den Kunden als neu wahrgenommen wird“. Homburg (2012), S. 550.

243 Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 742; Homburg (2012), S. 550.

absolute Weltneuheiten beschränkt, sondern beinhaltet auch Produkte, die bereits im Markt bestehen und vom innovierenden Unternehmen in ähnlicher (Verbesserungs-, Anpassungs-, Scheininnovationen) oder möglicherweise gar in identischer Form (Imitationen) eingeführt werden.²⁴⁴ Je nach Innovationsgrad existieren daher unterschiedliche Formen von Produktinnovationen.²⁴⁵ Neben völlig neuartigen Produkten mit neuen oder zusätzlichen Funktionen oder neuen Funktionsprinzipien werden auch Veränderungen bestehender Produkte in Form von Produktdifferenzierungen und Produktvariationen²⁴⁶ unter dem Begriff Produktinnovation subsummiert.²⁴⁷ Der Innovationsgrad kann sich dabei nicht nur aus der Neuartigkeit der Technologie, sondern auch aus der Neuartigkeit anderer (nicht-technischer) Produktmerkmale, wie z. B. des Produktdesigns, ergeben.²⁴⁸ „Eine Innovation im Schumpeterschen Sinne als neue Zweck-Mittel-Relation, muss [...] mitnichten auf einer neuen Technologie basieren.“²⁴⁹ Folglich ist der Innovationsbegriff nicht auf technologische Neuerungen beschränkt, sondern umfasst bspw. auch Produktdesigninnovationen.²⁵⁰ Diese Feststellung ist vor allem deshalb wichtig, weil sie die tendenziell technologische Orientierung²⁵¹ des Innovationsbegriffs ein Stückweit relativiert. Denn für die im Rahmen des IPM betrachteten Schutzinstrumente ist eine im patentrechtlichen Sinne verstandene (absolute) Neuheit des Schutzgegenstands nicht notwendigerweise eine zwingende Schutzvoraussetzung. Bereits hier sei bspw.

244 Vgl. Stockmeyer (2001), S. 15.

245 Vgl. Corsten/Gössinger/Schneider (2006), S. 16.

246 Unter Produktvariation wird die Modifikation bzw. Verbesserung bestimmter Eigenschaften (z. B. physisch-funktionelle oder ästhetische Merkmale, Image- oder Namensvariation, Zusatzleistungen) eines bereits vorhandenen Produkts verstanden, wobei dessen Kernfunktion erhalten bleibt. Als Produktdifferenzierung bezeichnet man hingegen die Ergänzung eines bereits im Markt eingeführten Produkts um einen „Ableger“ bzw. eine neue Produktvariante. Während bei der Produktvariation das ursprüngliche Produkt nur noch in veränderter Form am Markt angeboten wird, bleibt im Rahmen der Produktdifferenzierung das Ausgangsprodukt weiter bestehen. Homburg und Zäpfel weisen darauf hin, dass nur ein gradueller (intensitätsmäßiger) Unterschied zwischen den einzelnen Erscheinungsformen von Produktinnovation besteht. Die Übergänge sind fließend, weshalb eine vollständig trennscharfe Abgrenzung objektiv nicht möglich ist. Vgl. Homburg (2012), S. 597 ff.; Zäpfel (2000), S. 118; Runia et al. (2011), S. 164.

247 Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 15; Schmeisser/Sollte (2010), S. 28.

248 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 10; Abbildung 2.5.

249 Hundertmark (2012), S. 10.

250 Vgl. Hauff (2014), S. 69.

251 Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 4.

auf den Markenschutz hingewiesen, der eine Neuheitsvoraussetzung nicht kennt und technologische Gestaltungen sogar explizit ausschließt (vgl. § 3 II Nr. 2 MarkenG). Eine Begrenzung des (Produkt-)Innovationsbegriffs auf den Stand der Technik erweiternde Produktneuheiten käme einer Beschränkung auf patentfähige technische Entwicklungen gleich und würde insoweit einen nicht unerheblichen Teil von Produktinnovationen vom IPM ausschließen, für die zwar kein patentrechtlicher, jedoch womöglich ein anderer Schutz möglich und aus Unternehmenssicht auch wünschenswert wäre. Insbesondere wären so bereits auf dem Markt befindliche – und damit nicht mehr neue – Produkte sowie Produktvarianten und -differenzierungen ohne jegliche bzw. ohne hinreichende technische Erfindungshöhe von vorneherein dem Betrachtungsbereich des IPM entzogen, obgleich auch diese bspw. für einen Marken- oder Designschutz infrage kämen.

Bereits an dieser Stelle offenbart sich einer der zu Beginn erörterten Grundgedanken dieser Arbeit: IPM umfasst mehr als nur Patente. Das IPM eines Unternehmens darf sich nicht nur auf das Patent als Schutzinstrument und somit auf patentfähige technische Erfindungen fokussieren, sondern muss darüber hinaus auch die anderen zur Verfügung stehenden Schutzmaßnahmen einbeziehen.

Der vorliegenden Arbeit liegt demzufolge ein weites Verständnis von Innovation zugrunde, das vergleichsweise geringe Anforderungen an den Innovationsgrad stellt. Im Hinblick auf das Innovationsmanagement mag ein engeres Begriffsverständnis zweckmäßig sein, um „echte“ Innovationen von Routinearbeiten zu unterscheiden und gezielt voranzutreiben. Für das IPM ist hingegen die Verwendung eines weit gefassten Innovationsbegriffs, der auch solche wertschöpfenden Innovationsaktivitäten einschließt, deren Innovationsgrad nicht auf einer den Stand der Technik erweiternden Neuerung basiert, aus den genannten Gründen vorzuziehen. Mithin ist nicht unbedingt entscheidend, wie neu ein Produkt ist oder für wen. Aus dem Blickwinkel des IPM kommt es vielmehr auf darauf an, ob es sich bei der betreffenden Produktinnovation aus Sicht des Unternehmens um eine wirtschaftlich wertvolle und damit schützenswerte Entwicklung handelt, die kommerziell verwertet wird und mit deren Hilfe das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erreichen kann.



<http://www.springer.com/978-3-658-13843-1>

Ganzheitliches Intellectual Property Management im
Unternehmen

Stauf, C.

2016, XXI, 334 S. 37 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13843-1