

Intellectual Property Management in der Logistik

Dr. Martin A. Bader, BGW AG, Management Advisory Group St.Gallen,
Dr. Erik Hofmann, Kühne-Institut für Logistik, Universität St.Gallen

Zusammenfassung

Erfolgreiche Unternehmen wissen ihre innovativen Produkte und Technologien vor dem Wettbewerb zu schützen und zielen mit so genannten Intellectual Property Strategien dabei auch auf Dienstleistungen und Kooperationen. Dies zeigt der andauernde Anstieg der weltweiten Bedarfe an neuen Patentrechten. Ebenso nimmt das Wissen über den professionellen Umgang mit Intellectual Property im Allgemeinen zu und ermöglicht es Unternehmen, ihre faktischen Schutzstrategien durch juristische Strategien zu festigen. Allerdings ist für die Logistik im Speziellen zu konstatieren, dass weder Dienstleister noch Industrie- und Handelsunternehmen ihre Logistikinnovationen systematisch gegenüber Wettbewerbern schützen. Einzig global agierende Grossunternehmen wie UPS oder DPWN scheinen ein umfassendes Intellectual Property Management zu betreiben. Dabei sollten insbesondere solche logistische Prozess- und Produktinnovationen geschützt werden, die zu Qualitäts-, Kosten- und Zeitvorteilen gegenüber Wettbewerbern führen.

Handlungsbedarf: Zunehmende Bedeutung von Innovationen in der Logistik

Die Logistik entwickelt sich zunehmend von einem Kosten- hin zu einem Differenzierungsfaktor, der nachhaltige Wettbewerbsvorteile verspricht. Die steigende Bedeutung der Logistik spiegelt sich insbesondere darin wieder, dass das Logistik-Marktvolumen in Deutschland mit rund 170 Mrd. Euro ca. 7,8 % des Bruttoinlandsproduktes ausmacht ([1]). Dieser Trend steht in Einklang mit der Entwicklung der Industrie zur Wissens- bzw. Dienstleistungsgesellschaft. Ferner stehen Unternehmen zunehmend auf Basis von Dienstleistungen im Wettbewerb zueinander, wodurch das Management von Dienstleistungsinnovationen im Allgemeinen und von Logistikinnovationen im speziellen an Bedeutung gewinnt.

Unter dem Management von Logistikinnovationen ist die Planung, Steuerung und Kontrolle der Hervorbringung und Verwendung neuartiger Logistikprodukte oder -verfahren in Supply Chains oder innerhalb von Unternehmen zu verstehen ([2]). Logistische Produktionsinnovationen

kristallisieren sich einerseits durch Technologien als „Hardware“ (z. B. neue Ladungsträger), als „Software“ (z. B. neue Advanced Planning & Scheduling Systeme) oder in Kombination der beiden (z. B. Radio Frequency Identification-(RFID)-Einsatz) heraus. Logistische Prozessinnovationen andererseits basieren vor allem auf Neuerungen im Bereich des Ablaufwissens und der Struktur des Beziehungsgeflechts ([3]). Logistikinnovationen entstehen sowohl in Logistik- und IT-Dienstleistern als auch in Industrie- und Handelsunternehmen.

Zwar werden in der Logistik zahlreiche Fortschritte hinsichtlich der Steigerung der Kundenzufriedenheit, der Verbesserung des Lieferservices oder der Kostenreduktion erzielt, im Vergleich zu anderen Branchen sind diese Errungenschaften allerdings eher spärlich gegenüber einer Nachahmung durch Wettbewerber geschützt. So betreiben nur wenige Unternehmen der Logistikdienstleistungsbranche ein systematisches und umfassendes Management ihrer geistigen Eigentumsrechte. Vor knapp 15 Jahren waren in der Logistikdienstleistungsbranche noch überhaupt keine Patentanmeldungen zu registrieren. Erst in den letzten 10 Jahren ist eine deutliche Belebung der Patentierungsaktivitäten festzustellen, wobei vor allem die großen „Player“ eine Vorreiterrolle einnehmen. UPS hält dabei den Großteil der Patente und Patentanmeldungen mit 1.166, gefolgt von Deutsche Post World Net mit 337, Royal Mail mit 23 und FedEx mit 13 (Abb. 1).

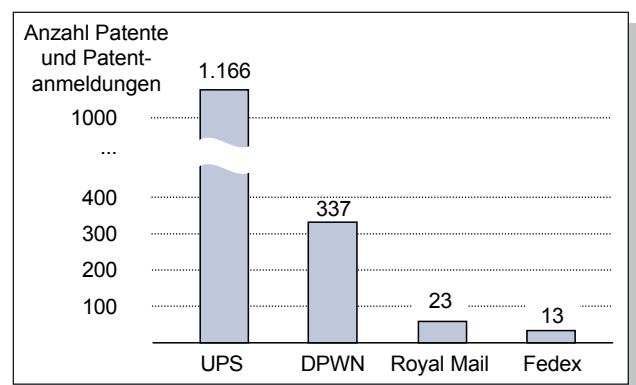


Abb. 1: Patente und Patentanmeldungen in der Logistikdienstleistungsbranche im Jahre 2005 ([4])

Eine relevante Frage besteht also darin: Wie kann verhindert werden, dass aufwendig getätigte Logistikinnovationen von den Wettbewerbern kopiert werden? Die Beantwortung der Frage führt zum Patentschutz.

Bedeutung des Patentschutzes zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen

Innovationen sind in den Industriestaaten für die Hälfte des wirtschaftlichen Wachstums verantwortlich und damit volkswirtschaftlich von hoher Bedeutung. Zudem zeigen Studien, dass innovative Unternehmen im Durchschnitt erfolgreicher sind als Imitatoren ([5]). Allerdings sind die notwendigen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen bei den „First Movern“ meist höher als bei Nachfolgern, bei gleichzeitig immer kürzer werdenden Innovationszyklen. Die zögerliche Implementierung der RFID-Technologie in die Logistiksysteme der Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen ist ein aktuelles Beispiel hierfür. Die Kosten für einen flächendeckenden Einsatz der „Tags“ sind, den Aussagen von Experten folgend, derzeit noch zu hoch. Ferner tragen häufige technologische Neuerungen und Erweiterungen zur Verunsicherung der Entscheidungsträger bei. Dieses Verhalten manifestiert sich in der Zurückhaltung der Akteure, die auf die Durchsetzung eines Standards warten. Um die hohen Investitionen ökonomisch rechtfertigen zu können, sind spätere „Monopolgewinne“ in Form von temporären Wettbewerbsvorteilen notwendig. Geeignete situativ angepasste Schutzstrategien für die eigenen Produkt- und Prozessinnovationen sind erforderlich, wobei faktische durch juristische Schutzstrategien ergänzt werden können. Unternehmen, die solche Wettbewerbsvorteile erzielen, werden sich in ihrem Verhalten bestätigt sehen und weiterhin nach der Generierung sowie der Implemen-

tionierung von Logistikinnovationen streben. Ein sich selbst verstärkender Managementkreislauf entsteht (Abb. 2).

Gewerbliche Schutzrechte, die so genannten Intellectual Property Rights, haben in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Der Gesamtbedarf an aktuellen Patenten ist in 1997 weltweit von 3,4 Millionen auf rund 17,1 Millionen in 2003 gestiegen ([6]), was einem jährlichen Anstieg von etwas über 30 % entspricht. Patente sind keine Erlaubnis- sondern Verbotungsrechte, mit der die Imitation der geschützten Innovation durch Dritte untersagbar ist.

Untersuchungen zeigen ferner, dass die Stossrichtung der angewandten Patentstrategie neben der Verteidigung und dem Schutz des geistigen Eigentums zusätzlich auf die Generierung von Lizenzeinnahmen durch die externe Vermarktung von gewerblichen Schutzrechten gerichtet ist. Das IT-Dienstleistungsunternehmen IBM erzielt heute mehr als eine Milliarde US-Dollar Lizenzeinnahmen pro Jahr – das sind etwa 10 Prozent des erwirtschafteten Gewinns. Dies ist sicherlich auch ein Anreiz für die Logistikbranche, wobei ein differenziertes Vorgehen erforderlich ist, da Kernkompetenzen und komparative Wettbewerbsvorteile von verladenden Unternehmen einerseits und von Dienstleistern andererseits unterschiedlich stark tangiert sind.

Im europäischen Rechtsraum muss eine Erfindung „neu“ sein, auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen und gewerblich anwendbar sein, damit dafür ein Patent erteilt werden kann ([7]). Die rechtlichen Anforderungen an diese drei Kriterien haben im letzten Jahrzehnt eine zunehmende internationale Harmonisierung erfahren, was auch den Logistikinnovationen zu gute kommt. Im Fokus der Patentrechtsentwicklung steht gegenwärtig besonders die Patentierung von Software, von Prozessmethoden und von Geschäftsmodellen. Wie die folgenden Beispiele von UPS und DPWN zeigen werden, überwiegen in der Logistikbranche jedoch software- und informationstechnologiebezogene Innovationen.

branchen jedoch software- und informationstechnologiebezogene Innovationen.

Fallbeispiel 1: UPS

United Parcel Service Inc., wurde 1907 als Kurierdienst in den Vereinigten Staaten gegründet und ist heute weltweit einer der größten Logistikdienstleister. Über die Jahre hinweg hat UPS sein Leistungsportfolio ausgedehnt und koordiniert heute nicht nur Express- und Paketzustellungen, sondern auch komplexe Logistikdienstleistungen.

Das Unternehmen hat Innovationen stets einen hohen Stellenwert eingeräumt, um damit einerseits die internen Abläufe zu standardisieren und andererseits stets neue, kundenindividuelle

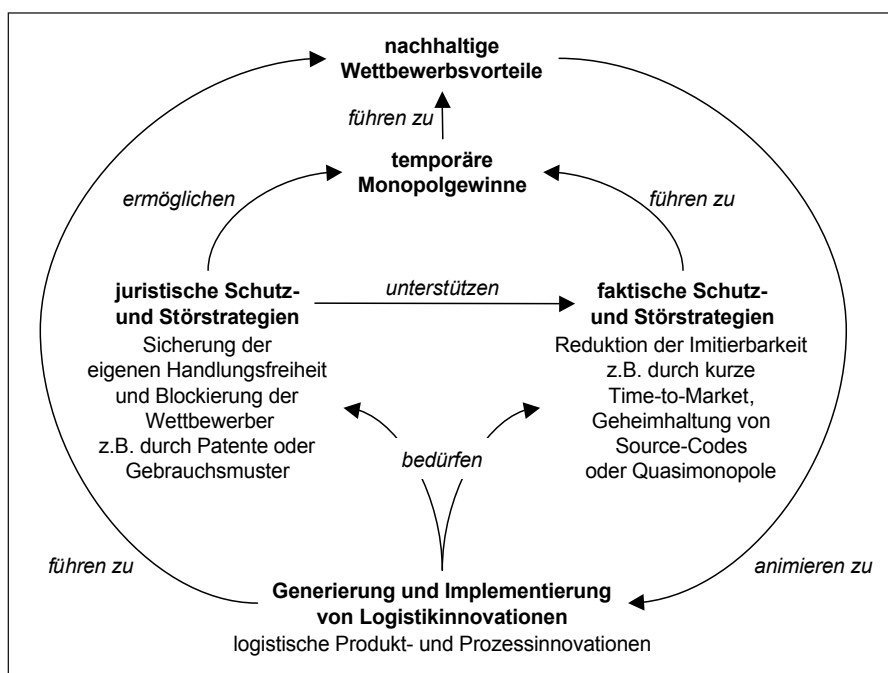


Abb. 2: Nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch geschützte Logistikinnovationen.

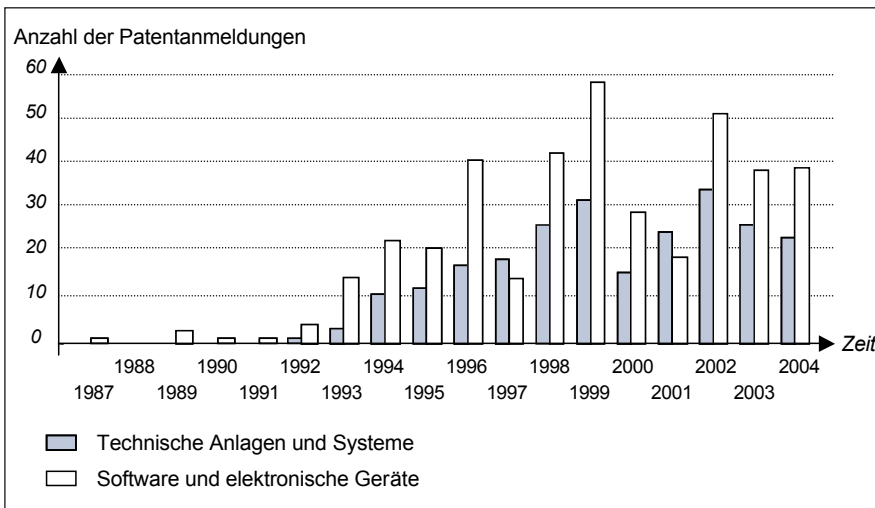


Abb. 3: Verlauf der Patentanmeldungen bei UPS ([9])

Leistungen anzubieten. UPS sieht darin eine Möglichkeit zur Differenzierung im Wettbewerb. Der Dienstleister wendet dabei drei Innovationsprinzipien an: Erstens wurden die Geschäftstätigkeiten kontinuierlich neu definiert, was UPS 1998 mit der strategischen Neuausrichtung von „serving the small package delivery needs of our customers“ zu „enabling global commerce“ umsetzte. Zweitens wurde die Bedeutung des langfristigen Zeithorizonts von Innovationen und drittens der Einfluss der Unternehmensmarke bei der Kommunikation erkannt ([8]).

UPS meldet seine Patente sowohl im Bereich von Packanlagen und Paketwaagen, als auch im Bereich technisch hoch entwickelter Software und elektronischer Geräte an. Hauptanmeldeland sind die USA. Während im ersten Bereich beispielsweise Computersysteme zur Steuerung von Paketlieferungen, Pack- und Kommissioniersysteme, Messgeräte für Pakete, Greifanlagen, Förderbänder oder Druckmaschinen für Versandanleitungen klassifiziert sind, finden sich im zweiten Bereich vornehmlich drahtlose Netzwerkarchitekturen, Bildaufnahmesysteme für Ladungsträger und Logistikobjekte sowie Systeme für die elektronische Aufzeichnung von Paketsendungen. In beiden Sektionen erfolgte ein stetiger Anstieg der Patentanmeldungen bis 1999. Danach folgte ein Rückgang in beiden Sektionen. Seit 2002 wurde wieder das alte Erteilungsniveau erreicht.

Insgesamt haben in den letzten 15 Jahren die Bedeutung und die Aktivitäten bezüglich Intellectual Property bei UPS zugenommen, was durch die gestiegene Anzahl der Patentanmeldungen deutlich wird. UPS verfolgt also die Strategie, Erfindungen und deren Schutz einen hohen Stellenwert einzuräumen, um sich damit als besonders innovatives Unternehmen positionieren zu können. Im Geschäftsjahr 2004 wies UPS im Bereich „Intangible Assets“ unter Handelsmarken, Lizenzen und Patente ca. 29 Mio. US-Dollar brutto bzw. 13 Mio. US-Dollar netto aus, und unter „Franchise Rights“ (Lizenzvergaberechte) ca. 97 Mio. US-Dollar brutto beziehungsweise 79 Mio. US-Dollar netto ([10]).

Fallbeispiel 2: DPWN

Die Deutsche Post World Net (DPWN) ist ein weltweit agierender Logistikdienstleister mit umfassendem Leistungsangebot. Das Produktportfolio wurde in den letzten Jahren maßgeblich erweitert, so dass der Konzern heute ein Spektrum an Brief-, Paket- und Expressdienstleistungen sowie an Logistik- und Finanzdienstleistungen offeriert.

Bis 1990 war die Deutsche Post noch eine Staatsbehörde mit Monopolstellung gewesen. Bis dahin war deshalb auch kein Patentmanagement zur Sicherung von

Wettbewerbsvorteilen erforderlich. Dies hat sich durch die Privatisierung des Briefmarktes verändert. Der Dienstleister musste beobachten, wie Wettbewerber, z. B. der amerikanische Logistikdienstleister UPS, Patentanmeldungen einreichen und diese erfolgreich in Wettbewerbsvorteile umsetzen konnten. In einem Fall meldete ein Wettbewerber sogar ein Schutzrecht für ein Verfahren an, an dessen Entwicklung die Deutsche Post World Net maßgeblich beteiligt war, aber von einer eigenen Patentierung abgesehen hatte.

Um sich am Markt behaupten zu können, sah sich das Unternehmen 2002 dazu veranlasst, eine eigene Organisationseinheit für Patentschutz einzurichten. Neben internen Mitarbeitern arbeitet diese Patentabteilung mit externen Experten und Juristen zusammen. Dies führt dazu, dass interne und externe Patentanwälte spezialisiertes Wissen über die Herausforderungen der einzelnen Einheiten aufbauen können.

XX
 XX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Die Deutsche Post World Net stützt ihre strategische Ausrichtung, sich zum globalen Logistikdienstleister zu entwickeln, auch durch ein systematisches Patentmanagement. So werden bewusst Produkt- und Prozessinnovationen angestoßen, welche nach einer Prüfung auf Anmeldefähigkeit patentiert werden sollen, um so den Wettbewerbsvorsprung in den einzelnen Unternehmensbereichen zu sichern. Diese Entwicklungsdienste sind im Bereich Technologiemanagement angesiedelt, welches die Aufgabe hat, konkrete Situationen zum Intellectual Property Management des Dienstleisters zu lösen sowie neue Trends zu identifizieren und umzusetzen.

Ferner hat sich innerhalb des Patentportfolios der Deutschen Post World Net im Verlauf der Jahre eine Verschiebung der Patentklassen, in welchen das Unternehmen haupt-

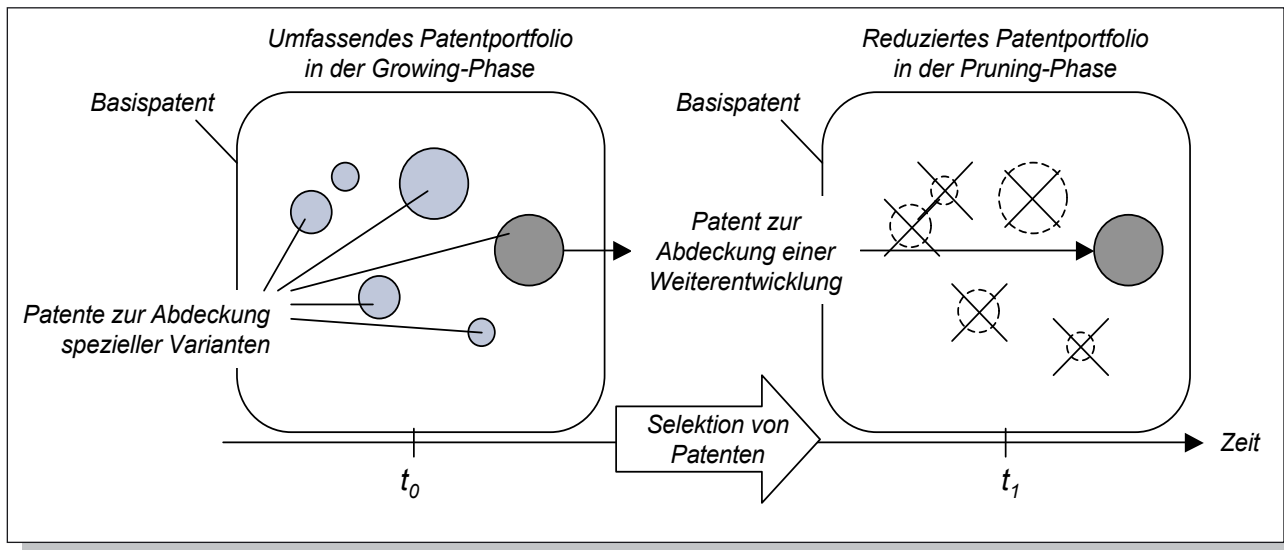


Abb. 4: Growing- und Pruning-Strategien zur Patentclusterbildung.

sächlich Patente anmeldet, ergeben. Wurden zu Beginn des privatisierten Konzerns vor allem Patentanmeldungen im Bereich von Transport- und Aufbewahrungslösungen getätigt, so lässt sich heute insbesondere ein Anstieg der Patentzahlen im Bereich der IT erkennen. Das derzeitige Patentportfolio umfasst größtenteils Softwarelösungen und Verfahren, die sich den Unternehmensbereichen „Logistics“ und „Finance“ zuordnen lassen. Diese Patente werden bereits teilweise an Dritte lizenziert. So wurde beispielsweise ein entwickeltes Zahlungsverfahren, das via Internet abgewickelt wird, an eine deutsche Großbank abgegeben.

Patentideen sind allerdings nicht immer im Kerngeschäft der Deutschen Post World Net angesiedelt, sondern können in allen Unternehmensbereichen und Abteilungen entstehen. Die Patentabteilung überprüft, ob die Idee für das Unternehmen nutzbar gemacht werden kann, bevor der Patentierungsprozess eingeleitet wird. Sollte die Invention keinen finanziellen oder organisatorischen Mehrwert für den Konzern haben, wird die Patentierung abgelehnt.

Auch in Zukunft erwartet der Konzern eine Zunahme der Bedeutung des geistigen Eigentums und des Patentmanagements im Markt. Der Trend zu verstärkten Patentanmeldungsaktivitäten, um sich von Wettbewerbern abzuheben und am Markt zu bestehen, wird sich weiter fortsetzen. Die Deutsche Post World Net sieht sich hierfür vorbereitet und kann dabei durch die Unternehmenszukäufe der letzten Jahre auf einen erweiterten Wissenspool zurückgreifen.

Schutz- und Störstrategien für Innovationen in der Logistik

Beim Management des Intellectual Property in der Logistik lassen sich folgende Strategie-Kategorien unterscheiden:

- Growing & Pruning-Strategien,
- Schutzstrategien zur Optimierung der Handlungsfreiheit,
- umfassende Intellectual Property Rights-Strategien.

Growing- und Pruning-Strategien zur Bildung von Patentclustern

Immer häufiger versuchen Unternehmen parallel zur Produkt- und Prozessentwicklung zunächst breit abdeckende Patentportfolien aufzubauen, um sich für einen spätern Zeitpunkt möglichst viele Optionen offen zu halten. Während dieser Wachstumsphase werden interessante Ideen als Patentanmeldungen eingereicht (Growing). Später, wenn sich genau abschätzen lässt, welche Erfindungen technisch und kommerziell relevant sind und welche Ideen Nachahmer anlocken könnten, wird selektiert. In dieser Reduktionsphase werden die nunmehr als unrelevant erachteten Patentanmeldungen wieder fallen gelassen, möglichst bevor weitere kostenverursachende Schritte im Patentanmeldeverfahren anstehen (Pruning). Für eine Patentfamilie können in Europa über 10 Jahre etwa 25.000 Euro auflaufen. Diesen Kosten müssen Einnahmen durch Vermarktung der Erfindung oder zumindest komparative Wettbewerbsvorteile durch Blockieren der Wettbewerbstechnologie gegenüberstehen ([11]). Der deutsche Konsumgüterhersteller Henkel nutzt diese Methode beispielsweise, um möglichst viele Varianten frühzeitig zu schützen, und um später überhöhte Kosten für das Patentportfolio zu vermeiden (Abb. 4).

Schutzstrategien zur Optimierung der Handlungsfreiheit

Um das Risiko von heutigen Fehlbewertungen von Erfindungen zu minimieren und um die zukünftige Handlungsfreiheit eines Unternehmens zu sichern, können auch Publikationen über die getätigten Innovationen hilfreich sein. Einmal publiziert, kann ein Wettbewerber zumindest die beschriebene Erfindung nicht mehr selbst patentieren. Zudem wird das Unternehmensimage als Technologieführer gefördert. Der IT-Dienstleister Swisscom publiziert z. B. Erfindungen im Internet auf ip.com sowie in technischen Zeitschriften. Die Unternehmen Microsoft oder Siemens nutzen weiterhin eigene technische Reports oder Konferenz-Papers, um ihre Erfindungen vor Wettbewerbern zu

schützen. Bei Publikationen muss jedoch beachtet werden, dass ein vorschnelles Bekanntmachen einer Erfindung hingegen deren Patentierungsfähigkeit gefährden kann. Publikationen, Messeauftritte oder der Aufbau von Pilotanlagen sollten deshalb sorgfältig geplant und mit den gesamten Patentanmeldeaktivitäten abgestimmt sein.

Eine häufig angewandte Alternative zur „klassischen“ Patentanmeldung stellt die Geheimhaltung dar. Letztere ist insbesondere dann sinnvoll, wenn sich bei Erfindungen nicht oder nur schwer feststellen lässt, ob der Gegenstand des Schutzrechts überhaupt benutzt wurde bzw. falls die Durchsetzbarkeit der Schutzrechte generell in Frage gestellt wird. In einem solchen Fall ist abzuwägen, ob eine Geheimhaltung überhaupt durchsetzbar ist und ob diese Schutzstrategie die Handlungsfreiheit des Unternehmens sichert. Denn ist dem Endprodukt oder der Technologie nicht ohne Weiteres anzusehen, auf welche Weise die Herstellung erfolgte, lässt sich auch eine Patentverletzung nur schwer nachweisen, ohne Einblick in die Arbeitsweise des Wettbewerbs nehmen zu können. Der Aufzughersteller

XX
 XXX
 XXX

Schindler hält beispielsweise die Steueralgorithmus seiner Aufzugssysteme geheim. Der Nachweis einer Patentverletzung wäre nur schwer zu erbringen, da der „Source-Code“ von Aufzugsteueralgorithmus der Wettbewerber in der Regel nicht zugänglich ist.

In der Logistik bietet sich die Geheimhaltung eher für Produkt- als für Prozessinnovationen an. Denn aufgrund der Einbindung des Kunden sowie der Kunden des Kunden und der Lieferanten des Kunden in die Dienstleistungserstellung, ist eine Geheimhaltung der Prozesse langfristig nur schwer möglich. Sind die Prozesse erfolgreich, ist eine

Imitation sehr wahrscheinlich. Logistische Produktinnovationen (z. B. IT-basierte Tourenplanungsprogramme) lassen sich hingegen über eine Geheimhaltung des Programmcodes relativ gut gegenüber einer Nachahmung durch Wettbewerber schützen.

Soll eine Geheimhaltungsstrategie verfolgt werden, sind ergänzende Maßnahmen erforderlich, um einen Wissensabfluss über andere Kanäle zu vermeiden. Als häufig eingesetzte Methoden zur Geheimhaltung von technischen Innovationen gelten insbesondere die Implementierung von internen Geheimhaltungsrichtlinien sowie eine rigide Überwachung der Vortragsinhalte und Veröffentlichungen von Entwicklern und Vertriebsfachleuten.

Umfassende Intellectual Property Rights-Strategie als Erfolgsfaktor in Kooperationen

Unternehmen greifen zunehmend nicht mehr nur auf Intellectual Property aus Eigenentwicklungen zurück, sondern suchen vermehrt nach externen Möglichkeiten. Outsourcing hat in den 1990er Jahren in die F&E-Abteilungen Einzug erhalten. Heute sind vorwettbewerbliche Technologieallianzen, offene Produktarchitekturen und kooperative Prozessentwicklungen und -vermarktungen integrative Bestandteile zahlreicher Unternehmensstrategien ([12]).

Das Management von Intellectual Property gilt deshalb auch als Erfolgsfaktor von Kooperationen in der Logistik. Solche Unternehmensverbindungen sind beispielsweise in der Kontraktlogistik zu finden. Im Vorfeld der Zusammenarbeit wird dabei häufig versucht, noch zu sichern was patent- und markenrechtlich schützbar ist. Die Regelung des Umgangs mit dem Intellectual Property, welches erst in der Geschäftsbeziehung entsteht, stellt demgegenüber eine zu berücksichtigende Herausforderung für die Partner dar. Abzustimmen sind beispielsweise Business-Pläne, rechtliche Vereinbarungen über die zukünftige Nutzung der Kooperationsergebnisse sowie Regelungen für ein

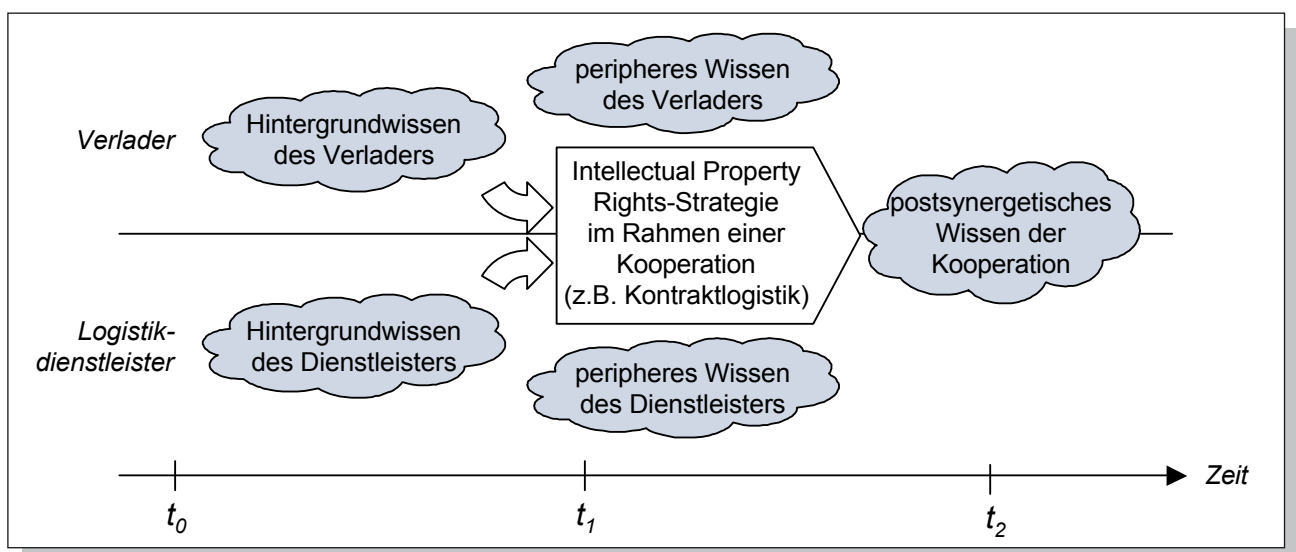


Abb. 5: Intellectual Property Rights-Strategie in einem Kontraktlogistikvorhaben.

mögliches Scheitern der Zusammenarbeit. Da immer noch fast 60 % der F&E-Kooperationen nicht erfolgreich verlaufen ([13]), stellt sich die Frage einer klaren Exit-Strategie: Wem gehört das Know-how und die daraus resultierenden Patente nach Beendigung der Geschäftsbeziehung?

Bei der Gestaltung einer gemeinsamen Vision der Zusammenarbeit sollte also evaluiert werden, welche ergänzende Wissens- und Schutzrechtselemente erforderlich sind, um eine spätere Verwertung im eventuellen Alleingang zu ermöglichen (Abb. 5). Zu beachten ist hierbei, dass die Kooperationspartner nicht direkt in die Zusammenarbeit mit

XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

einbringen (Hintergrundwissen). Erschwerend können sich Parallelaktivitäten zur Geschäftsbeziehung erweisen, wenn dabei relevantes proprietäres Intellectual Property entsteht, das nur von einem der Partner genutzt werden darf (peripheres Wissen). Nach der Zusammenarbeit entstehendes Wissen (postsynergetisches Wissen), wie beispielsweise Prozessverbesserungen oder Vermarktungsalternativen, sollten ebenfalls in der Intellectual Property Rights-Strategie berücksichtigt werden (Abb. 5).

Die Kunst der Verhandlungsführer in Kontraktlogistikvorhaben besteht also darin, einerseits juristische Klarheit zu schaffen, andererseits jedoch nicht die gemeinsame Vision zu zerstückeln: Andernfalls besteht die Gefahr, in einem unproduktiven Nullsummenspiel zu enden.

Fazit: Schutz von Logistikinnovationen durch Intellectual Property Rights

Das Patentmanagement wird auch für die Logistik zunehmend zu einem Erfolgsfaktor. Innovative Akteure, denen es gelingt, einerseits faktische Schutzstrategien für ihre Logistikinnovationen umzusetzen, diese andererseits über juristische Schutzstrategien zu flankieren und darüber hinaus zielgerecht in den Märkten zur Geltung zu bringen, können nachhaltige Wettbewerbsvorteile erlangen. Das Patentmanagement darf dabei nicht eine an Juristen ausgelagerte Fachdisziplin sein, vielmehr sollte in der Geschäfts- und Innovationsstrategie auch eine Intellectual Property Strategie implementiert werden. Sowohl Chancen als auch Risiken von situativ angepassten Schutzrechtssituationen können sonst verkannt werden. Darüber hinaus sind klare Prozesse mit Blick auf den Zeitpunkt der Patentierung und die externe Kommunikation von großer Bedeutung, zumal all dies Teil einer „Innovationskultur“ in der Logistik sein sollte.

Auch in der Logistikdienstleistungsbranche spielt das integrierte Lösungsgeschäft eine immer größere Rolle. Dabei gilt es Patent- und Markenschutzrechte für Produkte und Prozesse nicht zu vernachlässigen. Erfolgsfaktoren sind:

- die frühe Einbindung von Patent-Experten in die Produkt- und Prozessentwicklung, um patentierungsfähige Erfindungen zu detektieren,
- die Festlegung von Intellectual Property Prüfungen an frühen Meilensteinen im Innovationsprozess zur Sicherung der eigenen Handlungsfreiheit,
- das effiziente Patentportfoliomanagement durch konsequentes Growing und Pruning,
- die eindeutige Definition von Exit-Strategien zu Beginn von Geschäftsbeziehungen, um einem Rechtsstreit aus dem Wege zu gehen.

Es besteht kein Zweifel, dass Logistikinnovationen, wie überlegene Schnelligkeit, Senkung von Beständen oder Erhöhung der Kundenbindung durch Qualitätssteigerungen, als faktische Schutzstrategien zu temporären Monopolgewinnen führen.

Juristische Schutzstrategien sind dabei eine sinnvolle Ergänzung, um die möglichen Wettbewerbsvorteile nachhaltig auszubauen. Sowohl die Praxis als auch die Wissenschaft sollten daher dem Intellectual Property Management in der Logistik in Zukunft verstärkt Aufmerksamkeit schenken.

Literatur

- [1] Klaus, P., Kille, C., Die Top 100 der Logistik. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft, 4. Aufl., Hamburg, Bobing 2006.
- [2] Butz, C., Prozessinnovationen in der Logistik – Eine empirische Untersuchung zu Bedeutung und Umsetzungsstand in der Praxis, in: Logistik Management, 8.Jg. (2006) Nr. 2, S. 35-46.
- [3] Chapman, R.L., Soosay, C., Kandampully, J., Innovation in logistic services and the new business model: a conceptual framework, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 33 (2003) No. 7, pp. 630-650.
- [4] Gassmann, O., Bader, M.A., Patentmanagement. Innovationen erfolgreich nutzen und schützen, Berlin 2006.
- [5] Kim, C.W., Mauborgne, R., Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. Harvard Business Review, Vol. 75 (1997) No. 1, pp. 103-112.
- [6] Trilateral Statistical Report, Trilateral Statistical Report 2004. European Patent Office (EPO) - Japan Patent Office (JPO) - United States Patent and Trademark Office (USPTO), München 2005.
- [7] Europäisches Patentübereinkommen, Art. 52.
- [8] Beystehner, J., Driving Growth Through Innovation. <http://www.pressroom.ups.com/execforum/speeches/speech/text/0,1403,585,00.html>, 15. Juni 2005.
- [9] Gassmann, O., Bader, M.A., Patentmanagement. Innovationen erfolgreich nutzen und schützen, Berlin 2006.

- [10] UPS - United Parcel Service, Annual Report 2004. UPS, Atlanta 2004.
- [11] Gassmann, O., Bader, M.A., Bodyguards für Ihre Ideen, in: io new management, Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis, Vol. 73 (2004), No. 4, pp. 10-14.
- [12] Bader, M.A., Intellectual Property Management in R&D Collaborations. The Case of the Service Industry, Heidelberg 2006.
- [13] Kelly, M., Schaan, J., Joncas, H., Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration, in: R&D Management, Vol. 32 (2002) No. 1, pp. 11-22.

Summary

Intellectual property management plays a crucial role in managing innovation by providing legal protection, especially when supporting factual protection strategies that enable profits from temporary monopolies. However, legal protection strategies are a novelty in the service industry sector, such as the logistics industry, where innovations and

collaborative activities have become an important issue. Mainly globally acting enterprises seem to generate and manage their intellectual property rights. As an example, UPS or DPWN have started with patenting in the area of performing operations and transporting but also focus on software and information technology related inventions.

Verfasser

DR. MARTIN A. BADER, Jahrgang 1970, European Patent Attorney, Swiss Patent Attorney, ist Managing Partner der BGW Management Advisory Group St.Gallen – Wien. Zuvor leitete er als Vice President und Chief Intellectual Property Counsel die Hauptabteilung Intellectual Capital bei Infineon Technologies.

DR. ERIK HOFMANN, Jahrgang 1973, ist Habilitand und Projektleiter am Kühne-Institut für Logistik (KLOG). Er ist Studienleiter des Executive MBA in Logistikmanagement und Nachwuchsdozent an der Universität St.Gallen.