Scenario Management International
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung
und Strategische Unternehmensführung



Entwicklung von Umfeldszenarien für das IP-Management mittelgroßer Technologieunternehmen in Europa 2020

Umfeldszenarien und Strategieansätze

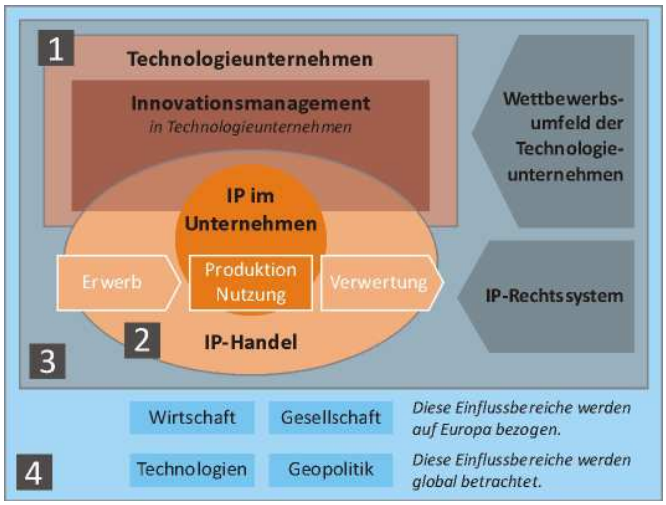
Geistiges Eigentum – oder auch „Intellectual property" – ist ein wichtiger Bestandteil von Innovations- und Technologiestrategien. Ihr Erfolg hängt aber maßgeblich davon ab, wie sie die Rahmenbedingungen für ein solches IP-Management in der Zukunft entwickeln. In einem gemeinsamen Projekt haben die Fachhochschule FH CAMPUS 02 und die IMG GmbH gemeinsam mit der ScMI AG und internationalen Experten sieben Szenarien zu diesem Thema entworfen.

In einem zweiten Modul wurden darüber hinaus zehn Strategieansätze entworfen, die vor allem mittelgroße Technologieunternehmen nutzen können, um ihr IP-Management an die verschiedenen Umfeldszenarien anzupassen.

Nachfolgend stellen wir die verschiedenen Umfeld- und Strategieszenarien vor und hoffen, damit einen Beitrag zur zukunftsoffenen Diskussion dieses wichtigen Themas zu leisten.

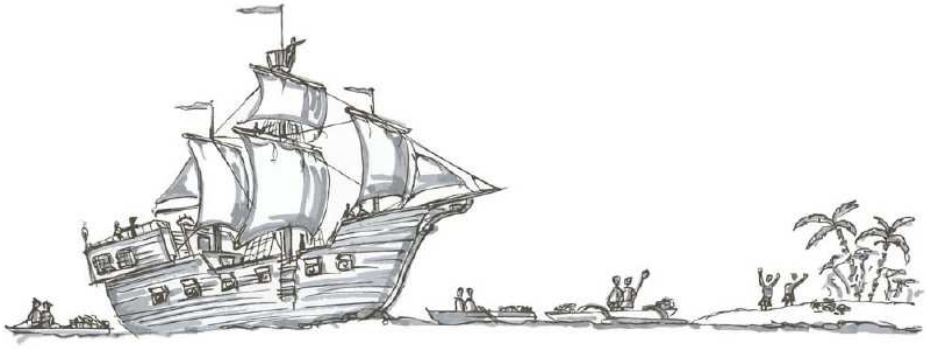
Working paper

Wie könnte sich das Umfeld für Intellectual Property entwickeln?



Das betrachtete Umfeld umfasste vier Systemebenen: Zunächst musste die Frage betrachtet werden, wie sich Technologieunternehmen [1] und ihr Innovationsmanagement in der Zukunft entwickeln könnten. Dem folgte die Frage nach dem IP-Markt [2], der neben der Produktion und Nutzung geistigen Eigentums in den Unternehmen auch den Erwerb sowie die Verwertung von IP umfasst. Im spezifischen Umfeld [3] wurden sowohl die IP-Rechtssysteme als auch die Wettbewerbsumfelder der Unternehmen betrachtet. Schließlich ging es im allgemeinen Umfeld [4] um die Faktoren, die sich aus der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung in Europa sowie aus den Technologien und der Geopolitik ergeben.

Die sieben Szenarien zum IP-Umfeld wurden auf Basis von 16 Schlüsselfaktoren mit insgesamt 49 Zukunftsprojektionen gebildet und in einer Landkarte der Zukunft visualisiert.



Szenario 1:

Cash is king

Mittelständische Technologieunternehmen nutzen IP zur Technologiediffusion im kurzfristigen und dynamischen Innovationsumfeld

IP-Umfeld ist gekennzeichnet durch:

- Schutzrechte: Quantität vor Qualität
- Sehr hohe Innovationsdynamik
- Mangelnde Innovationskultur
- Kurzfristige Innovationsorientierung (Quartals-)Reports
- Einfache Erlangung von Schutzrechten
- Global harmonisiertes IP-Rechtssystem (Standard westlicher Industrienationen)
- IP wird als finanzielles Asset anerkannt
- Re-aktives IP-Management
- Kurzfristige Partnerschaften
- Globales Wirtschaftswachstum



Szenario 2:

Segen der Karibik

Mittelständische Technologieunternehmen (MTU) betreiben erfolgreiches IP-Management in einem Wachstumsumfeld

IP-Umfeld ist gekennzeichnet durch:

- IP ist strategisch wichtig
- Aktives IP-Management
- Aktive Innovationskultur
- Offene Innovationsarchitektur
- Schlüsselpatente sichern Freiraum für Innovationen
- IP wird als finanzielles Asset anerkannt
- Handel mit IP (auch branchenübergreifend)
- Langfristige Innovationsorientierung
- Langfristige Partnerschaften
- Hoher Schwierigkeitsgrad bei Erlangung von Schutzrechten in Europa (Qualität)
- Global harmonisiertes IP-Rechtssystem (Standard westlicher Industrienationen)
- Globales Wirtschaftswachstum
- IP wird zur Analyse verwendet

Szenario 3:

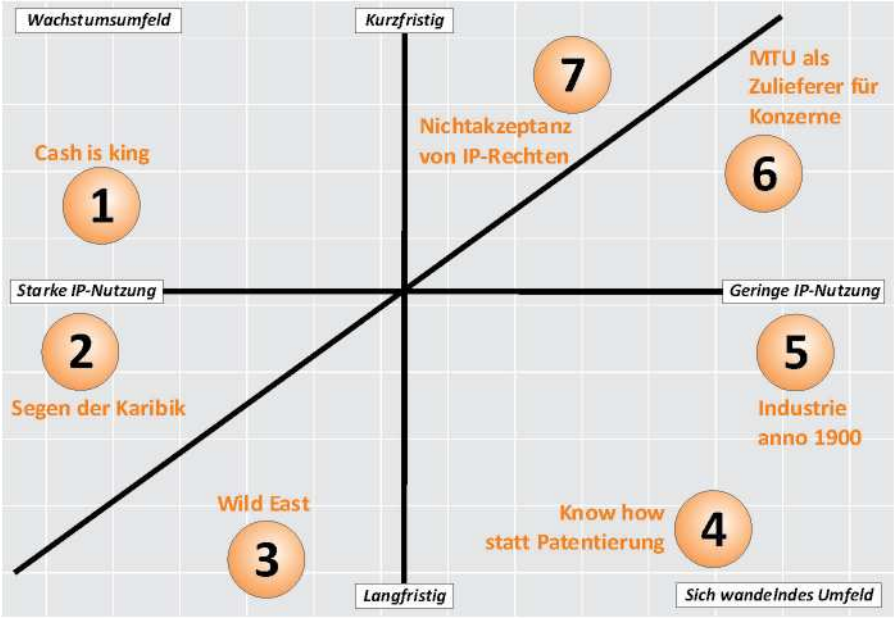
Wild East

Verlagerung der weltwirtschaftlichen Gewichte in einem IP-orientierten Umfeld

IP-Umfeld ist gekennzeichnet durch:

- Aktive Innovationskultur als Selbstverständlichkeit
- Langfristige Innovationsorientierung
- Langfristige Partnerschaften
- Intellectual Property Management als strategische „Waffe“
- IP bleibt als Fachgebiet beschränkt auf wenige betroffene Gruppen
- Schlüsselpatente sind Innovationstreiber
- Harmonisiertes IP-Rechtssystem in Europa
- Unternehmen in Europa sind hochspezialisiert
- Produktion erfolgt meist außerhalb Europas
- Zunehmend autokratische geopolitische Strukturen
- Markt(macht) ist in Asien – Verlagerung der Wirtschaftsgewichte hin zu Emerging Economies





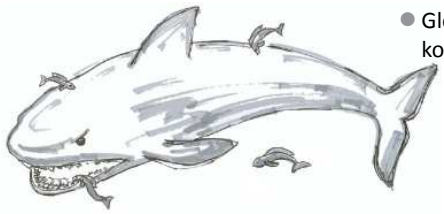
Szenario 6:

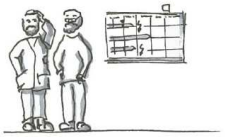
MTU als Zulieferer für Konzerne

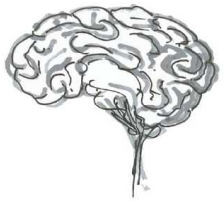
Globale Konzerne als Machtzentren – Mittelständische Technologieunternehmen (MTU) positionieren sich über nicht schützbares Know-how

IP-Umfeld ist gekennzeichnet durch:

- MTU ist Zulieferer für wenige globale Konzerne
- MTUs positionieren sich über nicht schützbares Know-how
- Geringe Innovationskultur
- Kurzfristige Innovationsorientierung mit kurzfristigen Kooperationen
- Geringe Bedeutung und Nutzung von IP-Assets
- Geringer Handel mit IP-Rechten
- Massive Verlagerung der Wirtschaftsgewichte in Richtung der Emerging Economies
- Global wenig verlässliche und komplexe IP-Rechtssysteme









Szenario 4:

Know how statt Patentierung

Mittelständische Technologieunternehmen (MTU) nutzen operatives IP-Management zur Absicherung in einem sich wandelnden Umfeld

IP-Umfeld ist gekennzeichnet durch:

- Know How und Schnelligkeit im Unternehmen sind für den Erfolg ausschlaggebender als Patente
- Geringe Anzahl an IP-Rechten im Unternehmen
- IP-Rechte sind primär Assets für (Cross-)Licensing
- IP-Handel innerhalb einer Branche
- Langfristige Innovationsorientierung
- Operatives IP Management mit keiner strategischen Verankerung
- Traditioneller, nicht IP-gestützter Schutz von Know How
- IP-Nutzung primär zur Absicherung von Marktpositionen
- Global wenig verlässliche IP-Rechtssysteme
- Verlagerung der Wirtschaftsgewichte hin zu Emerging Economies
- Know How ist insbesondere für Wettbewerbsfähigkeit in Asien wichtig.

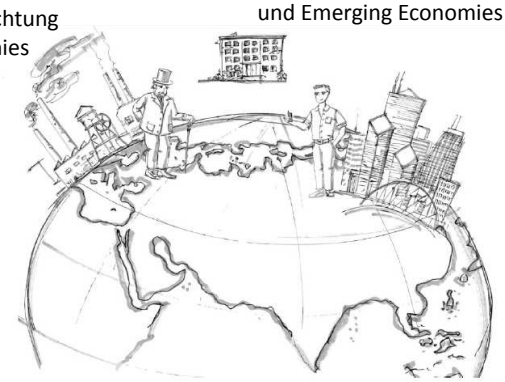
Szenario 5:

Industrie anno 1900

Mittelständische Technologieunternehmen (MTU) in Europa setzen auf langfristige Innovationskultur (anstelle von IP-Management) in einer sich wandelnder Weltwirtschaft

IP-Umfeld ist gekennzeichnet durch:

- Traditioneller nicht-IP-gestützter Schutz von Wissen
- IP wird Bedeutung beigemessen, aber nicht strategisch genutzt
- Geringe Anerkennung von IP als finanzielles Asset
- Geringer Umfang des IP-Handels
- Langfristige Innovationsorientierung
- Dominanz traditioneller Industrieproduktion auf der Grundlage von Basistechnologien
- Global wenig verlässliche und komplexe IP-Rechtssysteme
- Massive Verlagerung der Wirtschaftsgewichte in Richtung der Emerging Economies



Szenario 7:

Nichtakzeptanz von IP-Rechten

IP-Rechte werden nicht akzeptiert – andere Schutzmechanismen sichern Wachstum des Westens

IP-Umfeld ist gekennzeichnet durch:

- Traditioneller nicht-IP-gestützter Schutz von Wissen
- Fehlende Innovationskultur
- Kurzfristige Innovationsorientierung
- Keine Innovationsnetzwerke
- IP wird nicht als finanzielles Asset anerkannt
- Geringer Handel mit IP-Rechten
- Höherer Schwierigkeitsgrad bei der Erlangung eines Schutzrechts in Europa
- Dominanz der traditionellen Industriestaaten
- Konzentration der MTU auf nationale Märkte
- Wenig verlässliche und komplexe IP-Rechtssysteme in USA und Emerging Economies

Welche strategischen Optionen ergeben sich daraus für mittelständische Technologieunternehmen?

Neben den „klassischen“ Umfeldszenarien wurden in dem Projekt auch mögliche Strategieansätze mittelgroßer Technologieunternehmen erarbeitet. Diese Strategieszenarien beinhalten Aussagen zu 16 sogenannten Strategieelementen, die sich aus vier Bereichen ergeben:

- Strategische Positionierung: Wettbewerbsstrategie, Unternehmensentwicklungsstrategie, Marktarrealstrategie, Produktstrategie, Kernkompetenzen sowie Netzwerk und Wertschöpfungskette;
- Innovations- und Technologiemanagement: Technologiestrategie, Beschaffung von Know how;
- IP-Management: Organisation, Einsatz von Schutzrechten, Faktische Schutzstrategien, Ziele des Patent-Portfolios, Monitoring des IP-Umfeldes und IP-Kommunikation;
- Organisation, Personal und Systeme: Organisation von Innovationsprozessen sowie Organisation von Wissen.

Im Rahmen einer dreitägigen Szenario-Konferenz™ wurden insgesamt zehn generische Strategieszenarien entworfen, die anhand von zwei Dimensionen strukturiert werden können:

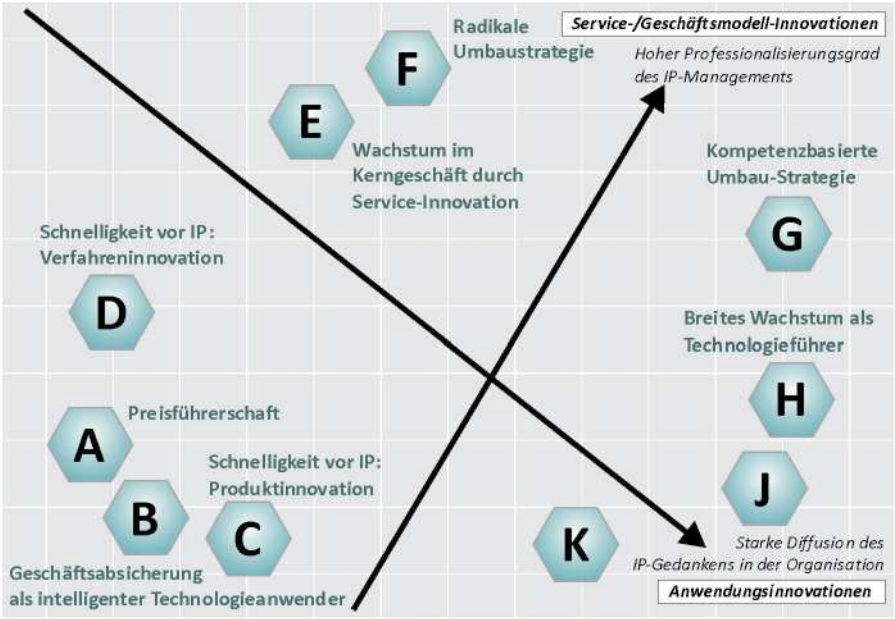
1) Eine hohe Bedeutung von Service- und/oder Geschäftsmodellinnovation geht einher mit einer hohen Bedeutung der Partnerschaften zur Erlangung zusätzlichen Wissens sowie einem hohen Professionalisierungsgrad des IP-Managements.
2) Eine hohe Bedeutung von Anwendungsinnovationen geht einher mit einer starken Diffusion des IP-Gedankens in der Organisation sowie einem über das IP-Management hinausgehenden Umfeldmonitoring.

Auf diese Weise ergibt sich der im Bild dargestellte Möglichkeitsraum, in dem vier Strategiegruppen unterschieden werden können:

- In den Strategien A, B, C und D liegt der Fokus auf Produkt- und Prozessinnovationen. Hier ist IP ein höchstens ein Randthema, wobei sich die Strategie C auf Markenrechte konzentiert.
- Die Strategien E und F setzen im Rahmen eines professionellen IP-Managements auf Serviceinnovationen und eine autark arbeitende IP-Einheit (E) oder auf Geschäftsmodellinnovationen bei weitgehendem Outsourcing des IP-Managements (F). Der Fokus liegt jeweils auf Patentrechten.
- In den Strategien G, H und J wird das gesamte Innovationsspektrum genutzt, wobei eine professionelle IP-Einheit als Schnittstelle im Unternehmen fungiert. Relevante Unterschiede bestehen hinsichtlich der Know how-Beschaffung sowie der Bedeutung neuer Geschäftsfelder.
- Die Strategie K betont Anwendungsinnovationen, wobei das IP-Thema in verschiedene unternehmerische Teilaktivitäten integriert ist.

Nutzungsmöglichkeiten

Im Rahmen ihres Technologie- und Innovationsmanagements können Unternehmen die Umfeldszenarien als „Testumgebungen“ nutzen. Zudem können die Strategieszenarien als Grundlagen für eigene Strategieoptionen verwendet werden. Beide Elemente lassen sich dann in einer Matrix gegenüberstellen. Dadurch werden Strategieansätze identifiziert, die sich für erwartete oder verschiedene Umfelder eignen.



Nähere Informationen zum Thema:



Dr. Alexander Fink
Mitglied des Vorstandes
Kontakt: fink@scmi.de

ScMI AG:

Die Scenario Management International AG ist ein Beratungsunternehmen für Zukunftsgestaltung und Strategische Unternehmensführung. Die ScMI AG unterstützt Unternehmen und Organisationen bei der Erarbeitung von Markt-, Branchen-, Technologie und Strategieszenarien, der Entwicklung visionärer Unternehmens- und Geschäftsstrategien sowie der Gestaltung strategischer Planungs-, Früherkennungs- und Innovationsprozesse.

Kontakt: ScMI AG, Klingenderstr. 10-14, 3100 Paderborn,
Telefon: 05251-150570, Email: info@scmi.de, www.scmi.de

Titelbild: www.fotolia.de