



BOARD

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

HERAUSGEBER

Arbeitskreis deutscher
Aufsichtsrat e.V. (AdAR)

Prof. Dr. Barbara Dauner-Lieb
Prof. Dr. Stefan Siepelt
Marc Tüngler
GESAMTLEITUNG

Dr. Christine Bortenlänger
Dr. Christian Bosse
Dr. Claus Buhleier
Peter Dietlmaier
Dr. Florian Drinhausen
Prof. Dr. Barbara Grunewald
Dr. Peter Henning
Prof. Dr. Susanne Kals
Dr. Jürgen Kunz
Prof. Dr. Klaus Möller
Prof. Dr. Ulrich Noack
Prof. Dr. Ulrich Seibert
Dr. Mirko Sickinger
Prof. Dr. Stefan Simon
Prof. Dr. Jochen Vetter
Prof. Dr. Marc-Philippe Weller
Dr. Christian Zwirner

IN KOOPERATION MIT
Deutsche Schutzvereinigung für
Wertpapierbesitz e.V. (DSW)

Deutsches Aktieninstitut
Kapital. Markt. Kompetenz.

5
2014

BOARD - Oktober 2014 - S. 173-220 - www.betrifft-unternehmen.de



Interview mit Dietmar Hexel

Die Entscheidung zu Vorstandsgehältern gehört
in den Aufsichtsrat

Prof. Dr. Barbara Dauner-Lieb
Organhaftung

Lasse Pütz

Aktuelle Corporate Governance-Entwicklungen aus
Arbeitnehmersicht

Prof. Dr. Klaus Möller, Franz Wirnsperger, Thomas Gackstatter
Aufsichtsrat und Performance Management

Prof. Dr. Alexander Wurzer, Prof. Dr. Norbert Wieselhuber
Informationsbedarf im Aufsichtsrat zur Bewertung der
Innovationsleistung des Unternehmens



Bundesanzeiger
Verlag

www.bundesanzeiger-verlag.de

Informationsbedarf im Aufsichtsrat zur Bewertung der Innovationsleistung des Unternehmens



Prof. Dr. Alexander J. Wurzer, geschäftsführender Gesellschafter der Wurzer und Kollegen GmbH für strategisches IP-Management, Leiter des Instituts für IP-Management der Steinbeis-Hochschule Berlin, Studiengangsleiter an der Universität Strasbourg für IP- Law and Management.
Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Gründer und Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH; Mitglied in verschiedenen Aufsichts- und Firmenbeiräten, Referent bei Topmanagement-Veranstaltungen sowie Autor und Herausgeber zahlreicher Publikationen; Gründungs- und Mitgesellschafter verschiedener Industrie- und Dienstleistungsunternehmen; Honorarprofessor der Hochschule München und Träger des Bundesverdienstkreuzes für seine Verdienste

um mittelständische Unternehmen in der Gesellschaft.

Die Innovationsleistung ist von zunehmender Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und gleichzeitig besonders risikobehaftet. Als Frühindikator mit Auswirkungen auf die langfristige Unternehmenssicherung, die Gestaltung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und die Profitabilität sollte die Dokumentation der Innovationsleistung Teil einer aufgabengerechten Informationsversorgung des Aufsichtsrats sein. Die weit verbreitete Praxis, die Anzahl der Patente als Messgröße zu nutzen ist jedoch regelmäßig nicht zielführend. Der Beitrag zeigt, warum Patentkennziffern über die Innovationsleistung irreführend sein können und erläutert am Beispiel, wie durch den richtigen Einsatz von Patentinformationen aussagekräftig über die Verteidigungsfähigkeit von wirtschaftlichen Innovationserfolgen berichtet wird.

I. Informationsversorgung ist Grundlage der Aufsichtsratsarbeit

Information ist für den Aufsichtsrat eine zentrale Voraussetzung, um seinen Aufgaben nachzukommen. Diese Aufgaben können gemäß AktG und anderen Organisationsgesetzen sowie dem Deutschen Corporate Governance Kodex zusammenfassend als „den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und überwachen“ beschrieben werden. Dabei zeigen aktuelle Studien, dass es neben den Rollen des Aufsichtsrats als Kontroll- und Überwachungsgremium zu einer stärkeren aktiven Beteiligung in den strategischen Managementfragen kommen soll.¹

Um diese Aufgaben wahrzunehmen, müssen die Mitglieder des Aufsichtsrats

die strategischen Herausforderungen des Unternehmens kennen, die Rahmenbedingungen für eine robuste wirtschaftliche Entwicklung evaluieren und im Unternehmen vorhandene Wachstumspotenziale beurteilen können. Zu einer solchen Strategieorientierung gehört das Wissen über die wirtschaftliche Realität des Unternehmens mit seinen Strukturen, Funktionen, Prozessen, Produkten, Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Im Rahmen dieser Strategieorientierung ist es notwendig, die Strategieentwürfe des Unternehmens kritisch zu hinterfragen. Ein Kernaspekt der strategischen Zukunftsperspektive des Unternehmens sind seine Innovationsaktivitäten.

Innovation wird hier in einem weiten Sinne als Mittel zur Reaktion und Bedürfniskreation an sich verändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen, als Mittel der Marktgestaltung und der Wettbewerbsdifferenzierung

INHALT

- I. Informationsversorgung ist Grundlage der Aufsichtsratsarbeit
- II. Informationen über Patente als Innovationskennziffer
- III. Irreführende Asset-orientierte Information
- IV. Ergebnisorientierte Patentinformation über Innovation
- V. Fazit

Keywords

Berichtssystem; Innovationsstrategie; Innovationskennziffer; Informationsbedarf; Patente

verstanden.² Innovation ist damit die Basis für die langfristige Unternehmenssicherung, nachhaltige Wettbewerbsvorteile und hohe Profitabilität. Die Innovationsleistung ist eines der zuverlässigsten Frühwarnsignale für die Überlebensfähigkeit und Zukunfts-

¹ Vgl. Ruhwedel in Grundel/Zaumseil [Hrsg.] Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance, 2012, S. 188 f.

² Vgl. Brockhoff, Technologie, Innovation und Corporate Governance, JfB (2005) 55, 184

fähigkeit des Unternehmens.³ Auch als negatives Signal haben Innovationsaktivitäten Indikatorfunktion. Unternehmen, deren Innovationsleistung sinkt oder die ganz aufhören zu innovieren, werden ihre Wettbewerbsposition verlieren und auf einen Abwärtspfad gelangen, der sich mit gewisser zeitlicher Verzögerung auch in den Bilanzen niederschlagen wird. Teil der Diskussion um die Informationsversorgung der Mitglieder des Aufsichtsrats, als Voraussetzung für eine funktionsfähige Überwachung, sind Informationsumfang und Informationsgegenstand.⁴ Im Folgenden wird gezeigt, dass eine Verbesserung der Informationsversorgung insbesondere im Bereich des Innovationsgeschehens eine besondere Bedeutung zukommt – allerdings gilt es hier auf aussagekräftige Informationen zu setzen. Letztlich kann der Aufsichtsrat seinen Aufgaben nur nachkommen, wenn er über ausreichende und relevante Informationen über die Innovationsleistung des Unternehmens verfügt.

II. Informationen über Patente als Innovationskennziffer

Neben der Berichtspflicht des Vorstands, hat der Aufsichtsrat Vorsorge zu treffen, dass er rechtzeitig, kontinuierlich sowie aufgaben- und entscheidungsspezifische Informationen erhält.⁵ Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn es sich um nicht alltägliche Geschäfte handelt, die sich auf Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft auswirken können;⁶ unter besonderer Berücksichtigung von unüblich risikobehafteten Projekten.⁷ Der dafür notwendige Detaillie-

rungsgrad wird dabei, abhängig von der konkreten Unternehmenssituation, bis hin zu Sparten oder auch einzelnen Produkten gesehen.⁸

Die Innovationsaktivitäten des Unternehmens, von inkrementellen Innovationen, die sich im Laufe einer Produktneuentwicklung ergeben, bis hin zu radikaleren Innovationsschritten, die Einfluss auf die Geschäftsaktivität, die Wettbewerbsposition sowie das Geschäftsmodell des Unternehmens haben können, bergen regelmäßig erhebliche Risiken im Vergleich zum gewöhnlichen Geschäftsgang. Bei einer branchenübergreifenden, durchschnittlichen Misserfolgsquote von 50 %⁹ unterliegen Innovationsaktivitäten grundsätzlich einem hohen Risiko bei gleichzeitig steigenden industriellen Innovationsaufwendungen¹⁰ und werden somit regelmäßig die Anforderungen an die Informationspflicht gegenüber dem Aufsichtsrat erfüllen.

Der Ausweis von Patentanmeldungen wird von Unternehmen als Signal der eigenen Innovationskraft verwendet. Diese pauschale Indikatorfunktion von Patenten für Innovationen ist jedoch äußerst kritisch zu sehen.¹¹ Unzweifelhaft sind Patentanmeldungen ein etablierter Indikator für F&E-Ergebnisse.¹² Patentanmeldungen beruhen auf Erfindungen (Inventionen), für die beim Vorliegen formaler rechtlicher Kriterien von den Patentämtern Patente erteilt werden. Erfindungen unterscheiden sich jedoch von Innovationen durch die wirtschaftliche Erfolgsperspektive.¹³ Beim Innovationsmanagement geht es um die Gestaltung von Markterfolgen. Dies jedoch ist für die Patentfähigkeit einer Erfindung kein Kriterium.¹⁴

Aus der genauen Unterscheidung zwischen Erfindung und Innovation

wird deutlich werden, dass eine Information für den Aufsichtsrat notwendig ist, die Auskunft über die Risiken und Erfolgsaussichten der Innovation am Markt gibt. Das wird über eine Aussage zur Verteidigungsfähigkeit der wirtschaftlichen Innovationsziele durch Patente erreicht.

III. Irreführende Asset-orientierte Information

In einer branchenübergreifenden Studie zum betrieblichen Reporting über Patente wurden überwiegend Asset-orientierte Kennziffern als Innovationsindikatoren verwendet.¹⁵ Solche Kennziffern sind beispielsweise die Anzahl von Patentanmeldungen, Patenterteilungen pro Jahr oder Innovation. Die beiden Hauptvorteile dieser Informationen sind die einfache Ermittlung der zugrunde liegenden Daten sowie die externe, neutrale Sichtweise im Falle der Patenterteilung durch die Patentämter.

Wenn Patente als Ausweis betrieblicher Innovationsleistung interpretiert werden, dann liegen dieser Interpretation Annahmen zugrunde. Zentraler Aspekt ist dabei die Vermutung der Imitationsunterdrückung: Die Innovation sei vor der Imitation durch den Wettbewerb geschützt und aufgrund dieses Schutzes sei ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erreicht. Darüber hinaus gibt es Auslegungen von Patentindikatoren dahingehend, dass die Anzahl der Patente ein Maß für die Differenzierung von Wettbewerbsprodukten anzeigen sowie eine faktische Exklusivität der Innovation beim Kunden geschaffen würde.¹⁶

Tatsächlich treffen diese Annahmen in der betrieblichen Realität wie im Folgenden gezeigt wird regelmäßig nicht zu. Darüber hinaus werden Asset-orientierte Patentkennzahlen über- und fehlinterpretiert, was ihre Aussagekraft für zukünftige Innovationserfolge betrifft. Aus der stren-

3 Vgl. Bitzer, Corporate Governance & Innovation, 2009, S. 2

4 Vgl. Ruhwedel, a.a.O., S. 191

5 Vgl. Ballwieser in Hommelhoff/Hopt/v. Werder [Hrsg.], Handbuch Corporate Governance, 2. Aufl., 2009, 456 f.

6 Vgl. Stöhr in Grundel/Zaumseil [Hrsg.] Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance, 2012, S. 316

7 Vgl. Ballwieser, a.a.O.

8 Vgl. Stöhr a.a.O.

9 Vgl. Sammerl/Wirtz/Schilke DBW 68 (2008) 132

10 Vgl. Rammer et. al. 2013, S. 2

11 Vgl. Harhoff, zfbf Sonderheft 54/06 86ff sowie Zimmermann in Kathan et. al. [Hrsg.] 2010, S. 251 f.

12 Vgl. Möller/Menninger/Robers, 2011, S. 46

13 Vgl. Moses 2007, S. 26 f.

14 § 1 Abs. 1 PatG

15 Vgl. Wurzer/Grünewald, 2011, S. 12

16 A.a.O.

gen Unterscheidung von Erfindung, Patent und Innovation, werden die möglichen Trugschlüsse und damit die potenziellen Fehlinterpretationen durch die Informationsadressaten deutlich.

Ein erteiltes Patent ist ein Verbotungsrecht und kann weder mit der eigentlichen Erfindung noch mit einer Innovation, beispielsweise einem am Markt verfügbaren Produkt, gleich- oder analog gesetzt werden.¹⁷ Die Unterscheidung von Erfindung, Patent und Innovation ist für reife Technologien in gesättigten Märkten besonders wichtig. Bei solchen Rahmenbedingungen liegt der wirtschaftliche, erfolgskritische Wert der Innovation insbesondere im konkreten Kundennutzen und nicht in der besonderen erfinderischen Leistung.

Folgende Fehlannahmen sind bei Asset-orientierter Patentinformation über Innovationsleistungen besonders häufig:

- **Durch Patente ist Imitationsschutz für die Innovation gewährleistet?**

Schon seit den 1990er Jahren liegen empirische Studien vor, dass Patente keinen effektiven Imitationsschutz für innovative Produkte liefern.¹⁸ Imitationsschutz liegt bestenfalls auf die im Patent hinterlegte technische Lösung vor. Aus Sicht des Kunden, der ein Bündel von Kundennutzen einkauft, ist die einzelne patentierte Lösung in der Regel aber nicht relevant. Daher kann der Wettbewerb das Patent durch alternative technische Ansätze umlaufen und aus Sicht des Kunden gleichwertige Alternativen anbieten.

- **Durch Patente wird ein faktisches Angebotsmonopol erreicht?**

Patente auf Erfindungen, die zu einer Innovation gehören, suggerieren, dass aufgrund der Verbots-

wirkung dieser Schutzrechte auch ein faktisches Angebotsmonopol für das entsprechende innovative Produkt existiert. Das ist jedoch regelmäßig nicht zutreffend. Das zeigt sich beispielsweise an der seit vielen Jahren konstant hohen Quote sogenannter Nachahmerinnovationen, die etwa 50 % aller Innovationsaktivitäten der deutschen Industrie ausmachen.¹⁹ Das sind Neuheiten, die schon auf dem Markt existieren und nur für das betreffende Unternehmen neu sind. Aus Sicht der ursprünglichen Entwickler handelt es sich also um Imitationen.

- **Der Patentschutz liefert einen wirtschaftlichen Wertbeitrag?**

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Grundannahme eines unmittelbaren wirtschaftlichen Werts, der dem vermeintlichen Patentschutz einer Innovation zugerechnet wird, aus den oben genannten Gründen regelmäßig nicht gerechtfertigt ist. Empirische Daten für verschiedene Branchen wie Maschinenbau, Elektrotechnik, Apparatebau und Verfahrenstechnik zeigen übereinstimmend, dass durchschnittlich weniger als 10 % des Patentbestands einen signifikanten Wert haben.²⁰

Diese Analyse zeigt, dass aus Asset-orientierten Patentkennziffern über die Innovationstätigkeit keine unmittelbare Aussage über die Verteidigungs- und Durchsetzungsfähigkeit der wirtschaftlichen Vorteile dieser Innovation für das Unternehmen abgeleitet werden können.

Für die Informationsversorgung des Aufsichtsrats muss es darum gehen, relevante und aussagekräftige Kennziffern über das Innovationsgeschehen abzuleiten. Dies wird jedoch nicht auf der Basis des Assets Patent erreicht, sondern vielmehr auf der Basis des gewünschten Ergebnisses

seiner Verbotswirkung für die Innovation gegen den Wettbewerb.

IV. Ergebnisorientierte Patentinformation über Innovation

Wichtig für eine funktionsgerechte Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist die Feststellung, dass für die allermeisten produzierenden Industrieunternehmen geistiges Eigentum, wie beispielsweise ein Patent, keinen Selbstzweck hat. Das Reporting über Innovation durch Patente muss die Funktion der Strategieorientierung erfüllen. Patente haben ihre Aufgabe als Schutzrechte im Innovationsgeschehen und einen wirtschaftlichen Wert über ihre Wirkung in der Geschäfts- und Innovationsstrategie.²¹

Aus dem formalen Nutzen von Schutzrechten mit ihrer Verbotungswirkung gegen Nachahmung durch Dritte können keine allgemein gültigen Kennziffern abgeleitet werden. Genau dies ist der oben genannte Mangel an einer Asset-orientierten Berichterstattung. Die Entwicklung einer ergebnisorientierten Patentinformation über Innovationen muss als Ausgangspunkt die Geschäftsstrategie des Unternehmens haben. Wie solche Kennziffern abgeleitet werden können, wird hier anhand des nachfolgenden Beispiels erläutert. Ausgangspunkt einer Kennziffernentwicklung ist das Geschäftsmodell und die Geschäftsstrategie des Unternehmens, der Sparte bzw. für das einzelne Produkt. Vereinfachend für dieses Beispiel wird angenommen, das Unternehmen verfolge eine Differenzierungsstrategie für ein Produkt und als Innovationprojekt solle eine neue Produktgeneration in den Markt eingeführt werden.

Aus dem Mehrwertansatz für den Kunden leitet sich der Bedarf des Anbieters ab, bei den Produkteigenschaften, die einen Mehrwert liefern

17 Hauschildt/Salomo, 2011, S. 3 f.; Harhoff/Reitzig, ZfB 71 (2001) H5, S. 513 f.

18 Schewe, ZfbF, 45 (4/1993), S. 355 f.

19 Rammer/Hünernmund, 2013, S. 21

20 Ceccagnoli et al, 2005, S. 29 f.

21 Vgl. DIN 77100

und bei welchen der Kunde eine Zahlungsbereitschaft besitzt, möglichst exklusiv zu sein. Illustrierendes Beispiel kann ein Head-up-Display einer Kfz-Navigation oder eine besonders zeitsparende Menüführung bei einem Bearbeitungszentrum sein.

Das entscheidende Maß ist in einem solchen Fall der Grad an faktischer Exklusivität im Markt, der mit den Patenten als Verbotungsrechte gegen den Wettbewerb erreicht werden kann. Vor der Markteinführung sollten der Patentschutz, der vom Kunden wahrgenommenen USP und deren Relevanz für die Preisgestaltung im zentralen Fokus sein. Wobei die Kundenwahrnehmung als Information dem Innovationsmanagement entnommen werden muss. Entscheidend ist eine verdichtete Information darüber, wie exklusiv das Unternehmen beim Kunden auftreten kann. Nach der Markteinführung können die Kundenentscheidungen entlang der patentgeschützten Exklusivitätsposition analysiert sowie die durchsetzbaren Preisabstände und Marktanteile als Informationsquelle genutzt werden. Auch hier ist der zentrale Ansatz die Kundenentscheidung für

die Innovation und deren exklusiven, patentgeschützten Kundennutzen. Diese Entscheidung macht die faktische Patentwirkung transparent und damit die Verteidigungsfähigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs der Innovation im Markt beobachtbar.

Diese Kennziffern auf Produkt- und Segmentebene bieten eine Aussagekraft über die Robustheit des Innovationsprojekts und sind Grundlage für Nachhaltigkeits- und Rentabilitätseinschätzungen. Voraussetzung für die Beschaffung solcher Daten ist allerdings eine konsequente Ausrichtung der Patentaktivitäten am messbaren Innovationserfolg.

V. Fazit

Innovation bedeutet Kreativität, Zukunftsorientierung, Veränderungs-Management und einen systematischen Prozess. Ziel- und Resultatorientierung führen dazu, dass „Innovation Mittel zum Zweck ist“, d.h. im Markt erfolgreicher zu sein und eine höhere Profitabilität für das Unternehmen zu erzielen.

Dieses Innovationsverständnis muss das gesamte Unternehmen und somit auch alle Führungsgremien, also auch den Aufsichtsrat erfassen und durchdringen. Für den Aufsichtsrat bedeutet dies, dass er kritisch und kontinuierlich das kreative Potenzial, das Ideen-volumen im Auge hat, dass er die relevanten, möglichen Zukunftswelten des Unternehmens und deren Chancen und Risiken für die Innovationsstrategie kennt und entsprechende Initiativen fordert und fördert. Natürlich muss sich auch Innovation messbar machen und den Nachweis für die Überlebens- und Zukunftsfähigkeit liefern. Dafür gilt es aussagekräftige Informationen zur Verfügung zu stellen. Eine Analyse der patentgeschützten Exklusivposition kann dazu dienen. Patente zählen ist dagegen eher irreführend, als zielführend. Vielmehr müssen die Risiken und Chancen der Verteidigungsfähigkeit des wirtschaftlichen Innovationserfolgs im Zentrum der Informationen stehen.

ABO-SERVICE FÜR ZEITSCHRIFTEN UND INFODIENSTE

- **Sie möchten ein Abonnement bestellen?**
- **Sie möchten Ihre neue Adresse oder andere Änderungen durchgeben?**
- **Sie möchten gerne ein Probeheft zum Kennenlernen?**

Bitte wenden Sie sich an unser Team und halten Sie Ihre Kundennummer bereit. Sie finden die Nummer oben auf Ihrem Adressticket.



Team Unternehmen und Wirtschaft:

Wiebke Schmidt

Tel.: (02 21) 9 76 68-291

Fax: (02 21) 9 76 68-271

E-Mail:

wiebke.schmidt@bundesanzeiger.de



**Bundesanzeiger
Verlag**

www.bundesanzeiger-verlag.de