

Controlling von Patenten

Helmut Siller

1. Bedeutung von Patenten für Management und Controlling

Aus Sicht der Unternehmensführung und des Controllings sind Patente für künftige marktfähige Produkte und Leistungen Erfolgspotenziale eines Unternehmens. Sie sind damit Quellen künftigen Erfolgs (Wettbewerbsvorteils), falls mit den Potenzialen mit der Sorgfalt eines ordentlichen Unternehmers umgegangen wird (vgl. *Buchtela et al.* 2010, S. 1).

Das Management bedarf hier einer professionellen Unterstützung, um Stellenwert und Nutzen des immateriellen Vermögens für den künftigen, nachhaltigen Unternehmenserfolg zu erkennen und systematisch zu regeln. Im vorliegenden Beitrag soll gezeigt werden, wie dies durch Controlling erfolgen sollte.

2. Immaterielles Vermögen

Immaterielle Güter (*Intangibles*) können – negativ abgegrenzt – als nicht-monetäre, unkörperliche Werte definiert werden.

Handels- und Steuerrecht sprechen von „immateriellen Vermögensgegenständen“ bzw. „immateriellen Wirtschaftsgütern“. Sie stellen abstrakt aktivierungsfähige Werte dar und sind enger definiert als der Begriff „immaterieller Wert“. Ein immaterieller Vermögenswert ist laut *IAS 38.8* „ein identifizierbarer, nicht monetärer Vermögenswert ohne physische Substanz“. Sie können als Ressourcen verstanden werden, die unter der Beherrschung des Unternehmens stehen und ein künftiger wirtschaftlicher Nutzen (vgl. *IAS 38.13-15* und *IAS 38.17*) erwartet werden kann.

Immaterielle Vermögensgüter wurden schon immer als nicht konkret greifbarer Posten der Bilanzierung angesehen. So bezeichnete *Moxter* bereits vor 30 Jahren die immateriellen Werte als „ewige Sorgenkinder des Bilanzrechts“ (*Moxter* 1979, S. 1102).

3. Das Patent

Patent (engl.: patent, franz.: *brevet*) heißt die Urkunde (*litterae patentes* (offene Briefe, Urkunden, patens [lat.: *offen darliegend*]), durch die die ausschließliche gewerbliche Verwertung einer (neuen) Erfindung verliehen wird, und diese Berechtigung selbst.

Nach § 1 Abs. 1 Patentgesetz (PatG) werden Patente für Erfindungen auf allen Gebieten der Technik erteilt, sofern sie neu sind, auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen und gewerblich anwendbar sind. Gemäß Abs. 2 werden Patente auch für Erfindungen, die aus biologischen Material besteht bzw. enthält erteilt.

Ein Patent berechtigt den Patentinhaber andere davon auszuschließen, das Objekt der Erfindung gewerbsmäßig herzustellen, in Verkehr zu bringen, zu gebrauchen oder zu bestimmten genannten Zwecken einzuführen oder zu besitzen. Bei einem Verfahrenspatent erstreckt sich die Wirkung auch auf die durch dieses Verfahren unmittelbar hergestellten Erzeugnisse. Die Dauer des Patentbesitzes beträgt 20 Jahre, die mit dem Tag beginnen, der auf die Anmeldung der Erfindung folgt (§ 16 Abs. 1 PatG).

4. Controlling von Patenten

Controlling verstehen wir als betriebswirtschaftlich fundierte normen-, strategie-, finanz-, markt-, prozess-, informations- und verhaltensorientierte Regelung in Unternehmen. Zweck des Controllings ist das Leisten von Führungsunterstützung, um gemeinsam vereinbarte Unternehmensziele zu erreichen; es ist transparentes Monitoring (vgl. *Eschenbach / Siller* 2009, S. 40).

Unter Monitoring verstehen wir die laufende, systematische Beobachtung und Überwachung bestimmter Ziele, Pläne, Prozesse und Ereignisse. Das hat transparent zu erfolgen, d.h. alle Akteure sollen in ihrem Entscheidungsfeld über die normative (d.h. unternehmenspolitische), strategische (d.h. die Schaffung oder Erhaltung von Erfolgspotenzialen betreffend) und operative (d.h. die Nutzung der Erfolgspotenziale betreffend) Position des Unternehmens informiert sein.

Das Controlling von Patenten muss sich auf folgende Besonderheiten einstellen (vgl. *Stoi* 2003, S. 3 f.):

- Der Aufbau von immateriellem Vermögen in Form von Patenten erfordert hohe Investitionen bzw. F&E-Aufwendungen.
- Selbst erstellte Patente sind mangels objektiver Wertermittlung als Aufwand zu erfassen, obwohl durch die Erlangung von Patenten neue und grundsätzlich aktivierbare Güter bzw. Erfolgspotenziale (potenzielle künftige Erlöse) geschaffen werden.
- Im internen Patentmanagement sollten selbst erstellte Patente einer investitionsrechnerischen Beurteilung unterzogen werden, um die künftig zu erwartenden Marktbedingungen und erzielbaren Einzahlungsüberschüsse schätzen zu können.
- Dabei ist vor allem das höhere Risiko von Investitionen in Patente gegenüber materiellen Vermögenswerten zu berücksichtigen, zumal sie i.d.R. am Beginn eines Produktlebenszyklus zu tätigen sind. Dies erfordert ein spezielles Risikomanagement für die Patentgewinnung.
- In Krisenzeiten besteht oft die Versuchung, F&E-Kosten einzusparen; dies bringt kurzfristig Liquidität und geringeren Aufwand, strategisch ist dies aber kontraproduktiv.

Beim strategischen Controlling von Patenten geht es – im Rahmen der Unternehmens- bzw. Innovationsstrategie – um einen eigenen Regelungsmechanismus (Regelkreis) und um folgende Teilaufgaben (vgl. *Bischof* 2008, S. 25), die als Vorleistungen des Controllings zur Bilanzierung immaterieller Werte sind:

- Identifikation und Analyse
Das Controlling muss ermitteln und analysieren, welche potenziellen oder bereits angemeldeten Patente nach Art, Ausmaß und Erfolgswahrscheinlichkeit im Unternehmen vorhanden sind.
- Steuerung der Patentgewinnung
Das Controlling muss ein System entwickeln, implementieren und betreiben, mit dessen Hilfe bei potenziellen Patenten die Patentgewinnung geplant (Ideenmanagement) und vorbereitet, und bei bestehenden Patenten die optimale Weiterentwicklung und Verwertung gestaltet werden kann.
- Bewertung von Patenten

Das Controlling muss ermitteln, welchen qualitativen bzw. monetären Wert ein Patent haben kann bzw. hat.

Das auf der operativen Ebene folgende und mit dem strategischen Controlling vernetzte operative Controlling von Patenten befasst sich schwerpunktmäßig mit Projektauswahl und –controlling von F&E-Projekten, mit F&E-Budgets, Businessplänen für Patentierungsprojekte und mit der Messung der Leistung aufgrund erlangter Patente.

Abb. 1 zeigt schematisch den Prozess der Patentgewinnung und –verwertung und die wesentlichen Ansatzpunkte für eine Unterstützung durch Controlling.

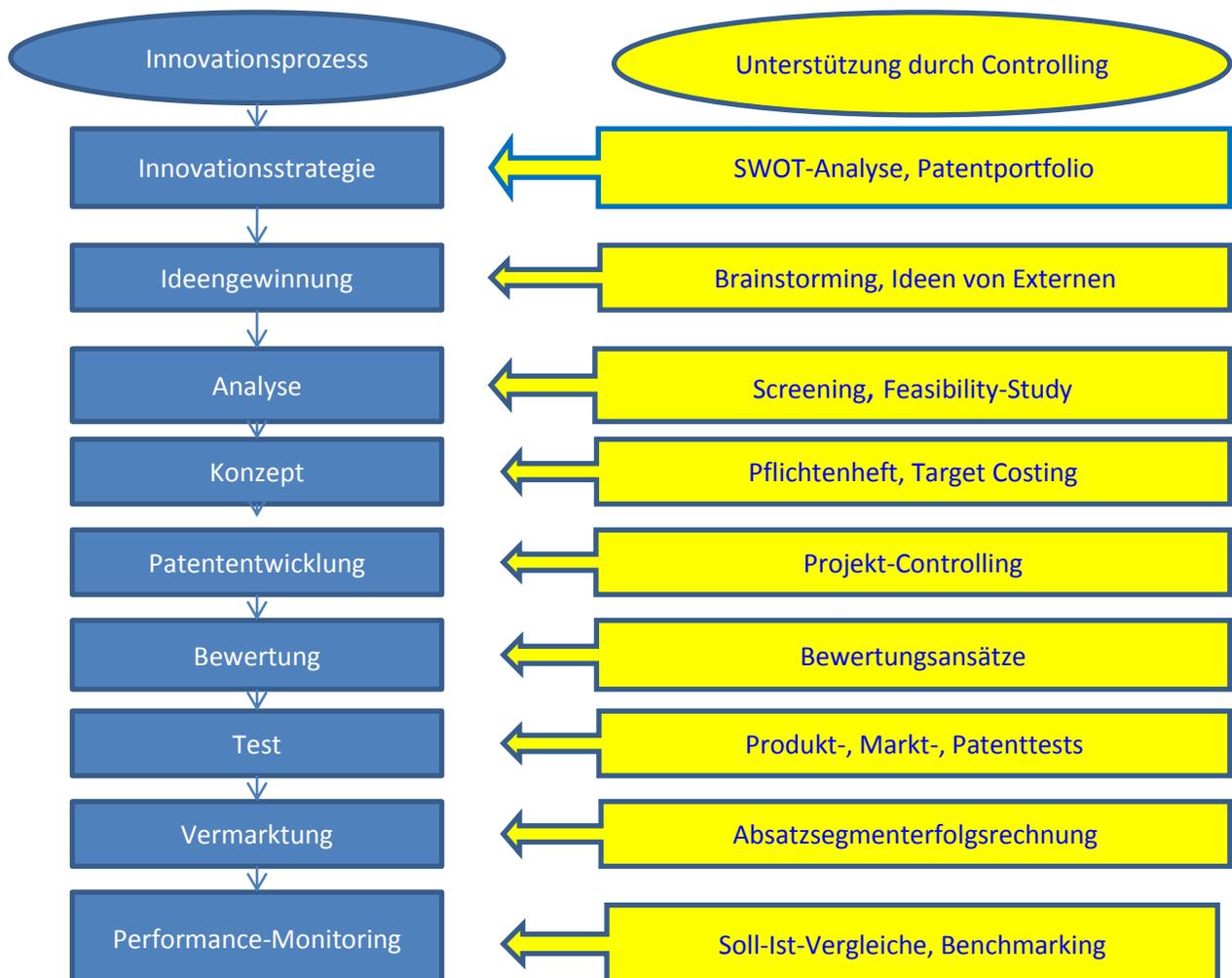


Abbildung 1: Prozess der Patentgewinnung und -verwertung (In Anlehnung an Gaubinger / Girkingner 2007, S. 11)

Im Folgenden soll noch die praktisch wichtige Prozessstufe „Bewertung“ thematisiert werden.

5. Methoden der Patentbewertung

Der Bewertungsprozess ist komplex, da es der Zusammenführung rechtlicher, ökonomischer, vor allem aber auch technischer Aspekte bedarf.

- **Methoden der quantitativen Bewertung**

Hier sind drei Bewertungsansätze zu nennen:

a) Marktorientierte Bewertung

Sie basiert auf Werteinschätzungen von Marktteilnehmern, die aus Angebot und Nachfrage resultieren. Voraussetzung für die Anwendung des marktorientierten Ansatzes ist ein aktiver Markt, öffentlich zugängliche Preise und bereits eine Anzahl von ähnlichen Transaktionen zu Vergleichszwecken (vgl. *PricewaterhouseCoopers AG 2008, S. 19*).

b) Kostenorientierte Bewertung

Hier gibt es zwei mögliche Ansätze:

- zu Reproduktionswerten und
- zu Wiederbeschaffungswerten.

Während bei Reproduktionswerten nur jene Kosten herangezogen werden, die entstehen würden, um ein exaktes Duplikat des Vermögenswertes herzustellen, geht es bei Wiederbeschaffungswerten um die Herstellung eines nutzenäquivalenten Vermögenswerts (vgl. *PricewaterhouseCoopers AG 2008, S. 19*).

c) Ertragsorientierte Bewertung

Dieser liegt die Annahme zugrunde, dass sich der Wert eines immateriellen Vermögenswertes aufgrund der Eigenschaft, künftige Cashflows zu erwirtschaften, ergibt (vgl. *PricewaterhouseCoopers AG 2008, S. 19*).

Bei der Cashflow-Prognose werden die direkt zurechenbaren Cashflows, sofern diese ermittelbar sind, mit einem risikoangepassten Kapitalisierungszinssatz auf den Bewertungsstichtag diskontiert.

Kritische Würdigung der quantitativen Bewertungsmethoden (vgl. *PricewaterhouseCoopers AG* 2008, S. 22; vgl. www.epo.org 2009a):

Die kostenorientierte Methode ist zwar relativ einfach in der Anwendung, und F&E-Kosten sind ein nützlicher Indikator für Patente, deren künftiger Nutzen noch unklar ist. Andererseits fehlt jede Aussage betreffend des zukünftigen finanziellen Nutzens.

Die marktorientierte Methode ist nur begrenzt einsetzbar, da kaum aktive Märkte für Patente vorliegen und i.d.R. kein Patent dem anderen gleicht. Allerdings spiegelt diese relativ einfache Methode die Markteinschätzung wider.

Große methodische Schwächen der Ertragswertverfahren liegen in der Unsicherheit und Subjektivität der Annahmen über künftige Gewinne, Ausschüttungen und den Zinssatz.

- **Methoden der qualitativen Bewertung**

Unternehmensinternes Patentmanagement und –controlling bedarf neben quantitativer Bewertung sachlich zwingend ergänzend einer Beurteilung nicht oder schwer quantifizierbarer Faktoren wie z.B. der Chancen und Risiken aufgrund der Patententwicklung bzw. -verwertung, Image oder der F&E- und der Patentqualität. Hier sind zwei Scoring-Methoden zu nennen:

a) Apud-Modell

Dieses Modell wurde vom Arbeitskreis Patentrecht entwickelt (vgl. *Busche* 2006, S. 19 – 22). Anhand von zwei Bewertungsstationen, der Bewertung des Schutzrechts und der Bewertung des Produktmarkts, werden zwischen 0 und maximal 400.000 Punkte vergeben. Anschließend an die qualitative Patentbewertung kann daraus ein monetärer Patentwert abgeleitet werden.

Bewertungsstation 1 – Schutzrecht: Hier erfolgt die Analyse des Schutzbereichs, der Laufzeit, des Risikos einer Patentverletzung und der Wahrscheinlichkeit einer Patenterteilung. Für jeden dieser Faktoren gibt es maximal 10 Punkte. Abschließend werden die Scores der vier Faktoren addiert. Maximal erreichbar sind daher 40 Punkte.

Bewertungsstation 2 – Markt: Hier werden die vier Bereiche technische Realisierbarkeit, Wettbewerbs- und Nachfragesituation, Innovationsgrad sowie Image des Produkts analysiert. Jeder Bereich wird mit maximal 10 Punkten bewertet und die Scores werden multipliziert. Maximal erreichbar sind daher 10.000 Punkte.

Abschließend werden die Scores der beiden Stationen miteinander multipliziert: Das Ergebnis ist der Patentwert in Punkten. Ein durchschnittliches Patent kommt laut apud auf 12.500 Punkte.

b) IPscore

IPscore umfasst 40 Bewertungsfaktoren, die jeweils auf einer Skala von 1 (= Min.) und 5 (= Max.) beurteilt werden (vgl. *www.epo.org* 2009b). Die 40 Bewertungsfaktoren sind in fünf Kategorien gegliedert:

- Geltungsbereich und Anfechtbarkeit
- Technologie
- Marktbedingungen
- Schätzung der künftigen Erträge und Cash-flows
- Offensive oder defensive Patentpolitik. Letztere wird z.B. gewählt, wenn es auf einen längeren als den 20jährigen Patentschutzzeitraum rentabler erscheint, eine Technologie nicht anzumelden und nicht zu publizieren, wie das z.B. für die Rezeptur von *Coca--Cola* gilt, die seit Jahrzehnten geheim gehalten und ein entscheidender Wettbewerbsvorteil von *Coca--Cola* ist.

Grundsätzlich sollte das Controlling mit Nutzwertanalysen mit Gewichtungen arbeiten. Das Problem des – allen qualitativen Methoden inhärente – hohen Maßes an Subjektivität des Bewerbers sollte durch eine Bewertung im Team statt durch einen Einzelnen reduziert werden.

Literatur

- Bischof, Jürgen* (2008): Controlling immaterieller Vermögenswerte. In: *Bischof, Jürgen / Fredersdorf, Frederic* (2008, Hrsg.): Controlling immaterieller Vermögenswerte, Düsseldorf, S. 13 – 54
- Buchtela, Georg / Gotwald, Andreas H. / Pichler, Roland / Riener-Micheler, Elisabeth / Schwingenschlögl, Thomas / Siller, Helmut* (2010, Hrsg.): Bilanzierung von Patenten im internationalen Vergleich, Wien
- Busche, Jan* (2006, Hrsg.): Arbeitspapier zum Workshop Patentbewertung, Düsseldorf
- Eschenbach, Rolf / Siller, Helmut* (2009): Controlling professionell, Stuttgart
- Gaubinger, Kurt / Girkingen, Willibald* (2007): Innovationscontrolling-Toolbox für international tätige KMU, focus consulting 2, S. 10 – 13
- Moxter, Adolf* (1979): Immaterielle Anlagewerte im neuen Bilanzrecht. In: BB, 34. Jg., S. 1102 – 1109
- PricewaterhouseCoopers AG* (2008): One Valuation fits all? Wie Europas innovativste Unternehmen Technologien und Patente bewerten, München
- Stoi, Roman* (2003): Management und Controlling von Intangibles. Die unternehmerische Herausforderung des 21. Jahrhunderts. In:
http://www.4managers.de/fileadmin/4managers/fohlen/Stoi_Intangibles.pdf.
www.epo.org 2009a.

Mag. Dr. *Helmut Siller*, MSc, ist Leiter des Bereichs Rechnungswesen und Controlling am Institut für Unternehmensführung der FHWien-Studiengänge der WKW in Wien, Vortragender und Fachbuchautor.