

## The Invisible Edge

Mark Blaxill and Ralph Eckardt, Managing Partner von 3LP Advisors

Dieses Buch gehört sicherlich zu den herausragenden Veröffentlichungen des letzten Jahres im Bereich des strategischen Managements. Ausgehend von klassischen Grundprinzipien des strategischen Managements wird die zentrale Aussage des Buchs entwickelt: „Wer das Intellectual Property besitzt, dem gehören auch die Gewinne“. Eine Unternehmensstrategie, die nicht eine IP Strategie als einen zentralen Bestandteil hat, ist keine Strategie. Anhand zahlreicher Beispiele wird dargelegt, dass Unternehmen, die eine integrierte IP Strategie implementieren, eine überdurchschnittliche Profitabilität aufweisen und über lange Zeiträume nachhaltige Gewinne erwirtschaften.

Das Buch gliedert sich in drei wesentliche Teile.

Im ersten Teil „Discovering The Unseen Economy“ erläutern die Autoren wie „unsichtbare Investitionen“, die in Innovationen resultieren, als Treiber wirtschaftlichen Wachstums identifiziert werden können. Um die mit den Innovationen verbundenen Gewinne zu realisieren, muss man die Innovationen auch tatsächlich besitzen, was wiederum über entsprechende Schutzrechte erreicht wird. Unternehmen, deren grundlegendes Geschäftsmodell nahezu ausschließlich auf der Verwertung von Ideen beruht und deren starke IP Position mit geringen eigenen Produktumsätzen gepaart ist, werden als „Haie“ klassifiziert. Sie besitzen ein hohes IP Verwertungspotenzial dem lediglich ein geringes Risiko gegenübersteht, selbst zum Ziel Dritter zu werden. Unternehmen, die ebenfalls über eine starke IP Position verfügen aber gleichzeitig mit hohen Produktumsätzen aufwarten, werden bildlich als „Glashäuser“ klassifiziert. Firmen mit hohen Umsätzen und einer schwachen IP Position sind willkommene „Ziele“ für die „Haie“. Das Wettbewerbsumfeld heutiger Unternehmen ist dabei zunehmend von Spezialisierung, Komplexität und Netzwerkverbindungen geprägt. Dieses Umfeld erfordert netzwerkbasierende Strategien, bei denen ein Unternehmen versucht, sich im Zentrum eines Netzwerks zu positionieren. Eine zentrale Position kann durch den Besitz des zentralen IPs besetzt werden, was wiederum eine Kontrollfunktion für Kollaboration im Netzwerk mit sich bringt. Der zweite Teil „Competitive Strategy For The Company Of Ideas“ erläutert am Beispiel des Gillette Fusion Systems, wie eine umfassende Schutzstrategie unter Verwendung verschiedener Schutzrechtsmechanismen dazu verwendet wird, im Markt klare Unterscheidungsmerkmale zu positionieren, die von Wettbewerbern nicht imitiert werden können.“ Innovation ohne Schutz ist Philanthropie.“ Dabei ist aber zu beachten, dass die zunehmende Komplexität von Lösungen immer öfter kollaborative Anstrengungen mehrere Partner erfordern. In solchen kollaborativen Netzwerken kann IP als Brücke zur Zusammenarbeit dienen. Auch im günstigen Falle einer zentralen Position in einem solchen Netzwerk kann die mit der Kollaboration verbundene Komplexität die Transaktionskosten im Netzwerk erhöhen. Daher sind Vereinfachungsstrategien von Nöten, die häufig einen Kompromiss zwischen Standardisierung und Differenzierung erzwingen und offene Designs oder Architekturen implementieren. Im dritten Teil „Implication For Nations, Markets, And Strategies“ wird die Relevanz der zuvor diskutierten Prinzipien für ganze Nationen bzw. Märkte diskutiert. So fährt beispielsweise China eine aggressive IP Strategie, um die IP Lücke zu den Industrienationen mittels einer geschickten Standardisierungspolitik zu schließen. Außerdem ist eine zunehmende Kapitalisierung von IP durch das

Entstehen neuer Geschäftsmodelle zu beobachten, in denen IP die Rolle einer neuen Klasse von Vermögenswerten spielt.

Das Werk besticht durch seinen logischen Aufbau und die verständliche Sprache, in der betriebswirtschaftliche Inhalte auch für auf diesem Bereich nicht spezialisierte Leser dargelegt werden. Jeder IP Manager, der eine Unternehmensstrategie für nachhaltige Gewinne maßgeblich beeinflussen will, findet in diesem Buch ein überzeugendes Rahmenwerk mit zahlreichen Praxisbeispielen namhafter, erfolgreicher Unternehmen. Ein „must read“ für alle, die an der langfristigen Wertsteigerung ihres Unternehmens interessiert sind!