

DIN EN ISO 56005

ICS 03.100.01; 03.100.40; 03.140

Einsprüche bis 2021-07-21

Entwurf

**Innovationsmanagement –
Werkzeuge und Methoden für IP-Management –
Leitfaden (ISO 56005:2020);
Deutsche und Englische Fassung prEN ISO 56005:2021**

Innovation management –
Tools and methods for intellectual property management –
Guidance (ISO 56005:2020);
German and English version prEN ISO 56005:2021

Management de l'innovation –
Outils et méthodes de management de la propriété intellectuelle –
Recommandations (ISO 56005:2020);
Version allemande et anglaise prEN ISO 56005:2021

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2021-05-21 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nadl@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL), 10772 Berlin oder Saatwinkler Damm 42/43, 13627 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 99 Seiten

DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)

Nationales Vorwort

Der Text von ISO 56005:2020 wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 279 „Innovation Management“ der Internationalen Organisation für Normung (ISO) erarbeitet und vom Technischen Komitee CEN/TC 389 „Innovationsmanagement“ als prEN ISO 56005:2021 übernommen, dessen Sekretariat von UNE (Spanien) gehalten wird.

Das zuständige deutsche Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 159-01-10 AA „Innovationsmanagement“ im DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Für die in diesem Dokument zitierten Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 10668:2010 siehe DIN ISO 10668:2011-10

Aktuelle Informationen zu diesem Dokument können über die Internetseiten von DIN (www.din.de) durch eine Suche nach der Dokumentennummer aufgerufen werden.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN ISO 10668:2011-10, *Markenbewertung — Anforderungen an die monetäre Markenbewertung (ISO 10668:2010)*

<i>Titel de:</i>	Innovationsmanagement — Werkzeuge und Methoden für IP-Management — Leitfaden (ISO 56005:2020)
<i>Titel en:</i>	Innovation management — Tools and methods for intellectual property management — Guidance (ISO 56005:2020)
<i>Titel fr:</i>	Management de l'innovation — Outils et méthodes de management de la propriété intellectuelle — Recommandations (ISO 56005:2020)

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	4
Vorwort	5
Einleitung	6
1 Anwendungsbereich	11
2 Normative Verweisungen	11
3 Begriffe	11
4 Rahmenwerk für das IP-Management	11
4.1 Verständnis für die Organisation und ihren Kontext	11
4.2 Einführung eines systematischen IP-Managements	12
4.3 Verantwortung für das IP-Management	12
4.3.1 Führungskraft und Engagement	12
4.3.2 Organisatorische Rollen und Verantwortlichkeiten	13
4.4 Kultur	14
4.4.1 Bewusstsein	14
4.4.2 Arbeitsumgebung	14
4.5 Humankapital	14
4.5.1 Personal	15
4.5.2 Wissen und Kompetenz	15
4.5.3 Aus- und Weiterbildung	15
4.6 Finanzielle Erwägungen	15
4.7 Rechtliche Erwägungen	16
5 IP-Strategie	17
5.1 Ziele der IP-Strategie	18
5.2 Entwicklung einer IP-Strategie	18
5.3 Umsetzung der IP-Strategie	21
6 IP-Management im Innovationsprozess	21
6.1 Allgemeines	21
6.2 IP-Management im Prozess der „Chancenermittlung“	23
6.2.1 Warum	23
6.2.2 Input	23
6.2.3 Wie	23
6.2.4 Ergebnisse	24
6.3 IP-Management im Prozess der „Konzepterstellung“	24
6.3.1 Warum	24
6.3.2 Input	24
6.3.3 Wie	25
6.3.4 Ergebnisse	25
6.4 IP-Management im Prozess der „Konzeptvalidierung“	26
6.4.1 Warum	26
6.4.2 Input	26
6.4.3 Wie	26
6.4.4 Ergebnisse	26
6.5 IP-Management im Prozess der „Lösungsentwicklung“	27
6.5.1 Warum	27

6.5.2	Input.....	27
6.5.3	Wie	27
6.5.4	Ergebnisse.....	28
6.6	IP-Management im Prozess der „Lösungsanwendung“	28
6.6.1	Warum.....	28
6.6.2	Input.....	28
6.6.3	Wie	28
6.6.4	Ergebnisse.....	29
Anhang A (informativ) Werkzeuge und Verfahren für die Aufzeichnung und Bekanntmachung von Erfindungen		
		30
A.1	IP-Management in Verbindung mit Mitarbeitern.....	30
A.2	Werkzeuge für Erfindungsaufzeichnungen	32
A.3	Werkzeuge für die interne Bekanntmachung von Erfindungen	33
A.4	Offenlegung von vertraulichen Informationen gegenüber Dritten	34
Anhang B (informativ) Werkzeuge und Verfahren für die Generierung, den Erwerb und die Pflege von IP		
		36
B.1	Übliche Arten von IPR.....	36
B.2	Fähigkeiten und Fertigkeiten für das IP-Management.....	37
B.3	Erwägungen im Zusammenhang mit der Beauftragung externer IP-Fachleute.....	38
B.4	IP-Anmeldestrategie	39
B.5	IP-Audit	39
Anhang C (informativ) Werkzeuge und Verfahren der IP-Recherche		
		41
C.1	Zweck der durchzuführenden Recherche	41
C.2	Verfügbare Recherchekompetenzen.....	41
C.3	Ressourcen für die IP-Recherche	42
Anhang D (informativ) Werkzeuge und Verfahren für die IPR-Evaluierung		
		44
D.1	Verständnis der IPR-Evaluierung.....	44
D.2	Faktoren mit Einfluss auf den Wert von IPR	44
D.3	Auswahl von IPR-Evaluierungswerkzeugen oder -verfahren.....	45
Anhang E (informativ) Werkzeuge und Verfahren für das IP-Risikomanagement.....		
		47
E.1	Ursprung der IP-Risiken bei Innovationen.....	47
E.2	Allgemeine IP-Risikoermittlung	48
E.3	Ein Beispielverfahren für die Ermittlung von IP-Risiken.....	48
E.4	Werkzeuge und Verfahren für die Minderung von IP-Risiken	49
Anhang F (informativ) Werkzeuge und Verfahren für die IP-Verwertung		
		51
F.1	Verständnis für die IP-Verwertung.....	51
F.2	Erwägungen zur IP-Lizenzierung	51
Literaturhinweise.....		54

Europäisches Vorwort

Der Text von ISO 56005:2020 wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 279 „Innovation Management“ der Internationalen Organisation für Normung (ISO) erarbeitet und vom Technischen Komitee CEN/TC 389 „Innovationsmanagement“ als prEN ISO 56005:2021 übernommen, dessen Sekretariat von UNE gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur CEN-Umfrage vorgelegt.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO 56005:2020 wurde von CEN als prEN ISO 56005:2021 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Normungsthemen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Für eine Erläuterung des freiwilligen Charakters von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO, en: World Trade Organisation) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT, en: Technical Barriers to Trade) berücksichtigt, siehe www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 279, *Innovation Management*, erarbeitet.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Auflistung dieser Institute ist unter www.iso.org/members.html zu finden.

Einleitung

0.1 Allgemeines

Jede Organisation, die mit Innovationsinitiativen zu tun hat, befasst sich in der einen oder anderen Form mit geistigem Eigentum, denn geistiges Eigentum ist untrennbar mit Innovation verbunden. Geistiges Eigentum (IP, en: intellectual property) bezieht sich auf einzigartige, einen Mehrwert kreierende Schöpfungen des menschlichen Intellekts, die aus menschlichem Einfallsreichtum und menschlicher Kreativität und Erfindungsgabe resultieren. Geistiges Eigentum bzw. IP ist eine Art von Eigentum, während die Rechte an geistigem Eigentum bzw. die geistigen Eigentumsrechte (IPR, en: intellectual property rights) die Rechte sind, die sich aus verschiedenen Formen von IP ergeben.

IP ermöglicht die Erteilung von eigentumsähnlichen Rechten an neuem Wissen und kreativen Ausdrucksformen. So bezieht sich IP z. B. auf wissenschaftliche oder technologische Produkte oder Prozesse, Software, Daten, Know-how, literarische und künstlerische Werke, Designs, Symbole und Namen. Es gibt verschiedene Arten von IPR, die unterschiedliche Innovationsleistungen schützen.

IP wird in der heutigen wissensbasierten Wirtschaft weltweit immer wichtiger. IP ist nicht mehr nur für große Organisationen wichtig, sondern auch für kleinere Organisationen, weil es allen Organisationen ermöglicht, die Vorteile von Innovationen zu nutzen. Eine Betrachtung des geistigen Eigentums Dritter ist auch von Bedeutung, um sicherzustellen, dass die betreffenden Organisationen die Ergebnisse ihrer Innovationsbemühungen zu ihrem Vorteil nutzen können. Es ist wichtig, sich an IP-Managementaktivitäten innerhalb der Organisation und zwischen Organisationen zu beteiligen. So kann IP z. B. die gemeinsame Entwicklung und den Austausch von Ideen sowie den Handel damit erleichtern.

Eine Organisation kann IP nutzen, um ihre Geschäftsziele zu erreichen und Innovationsinitiativen für eine Reihe von Zwecken umzusetzen, zu denen die folgenden gehören:

- sich strategisch zu positionieren;
- Mittel und Wege für die Innovation zu finden;
- Innovationsergebnisse zu schützen;
- Investitionsanreize zu setzen und die Investitionen abzusichern;
- Wettbewerbsvorteile zu vergrößern;
- die Eigentümerschaft am IP und den IPR festzuschreiben;
- Betriebsfreiheit festzuschreiben;
- Innovationswerte zu schaffen;
- Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Die Strategie zu geistigem Eigentum (IP-Strategie) sollte ein integraler Bestandteil der weiter gefassten Geschäfts- und Innovationsstrategien sein. Organisationen sollten sich darüber im Klaren sein, dass sich einige der mit Hilfe des IP erzielbaren Vorteile, die zusätzliche Innovationen und Geschäftsziele unterstützen können, bei der Betrachtung des IP aus einer rein defensiven Perspektive heraus nicht absehen lassen kann. Dies liegt daran, dass ein wirkungsvolles IP-Management der Organisation ermöglicht, ihre Vermögenswerte an geistigem Eigentum (IP-Assets) zu optimieren, um eine breite Palette von Organisationszielen zu

erreichen. Dies ermöglicht auch, die mit der Innovation verbundenen Vorteile zu maximieren, während die Unsicherheit gelenkt wird und die damit verbundenen Risiken und Kosten auf ein Mindestmaß verringert werden. Das Management geistigen Eigentums (IP-Management) kann das Zusammenarbeiten mit Partnern, Wettbewerbern und Kunden ermöglichen, wodurch sich eine Steigerung der Innovationsergebnisse erzielen lässt. Das IP-Management kann durch Zusammenarbeitsansätze (wie z. B. offene Innovation, gemeinsame Entwicklung, Ökosysteme und Netzwerkeffekte) zur kollektiven Wertschöpfung beitragen und ein Treiber für zusätzliche Einnahmequellen (z. B. Cashflow durch Lizenzvergabe) sein.

Ein wirkungsvolles Innovationsmanagement sollte die Umsetzung einer auf die Geschäftsstrategie abgestimmten IP-Strategie umfassen. Mit einer IP-Strategie (wie sie im Außenkreis von Bild 1 dargestellt ist) sind mehrere Aktivitäten verbunden, und die Umsetzung dieser Aspekte führt zu positiven Ergebnissen (die im Innenkreis von Bild 1 dargestellt sind).

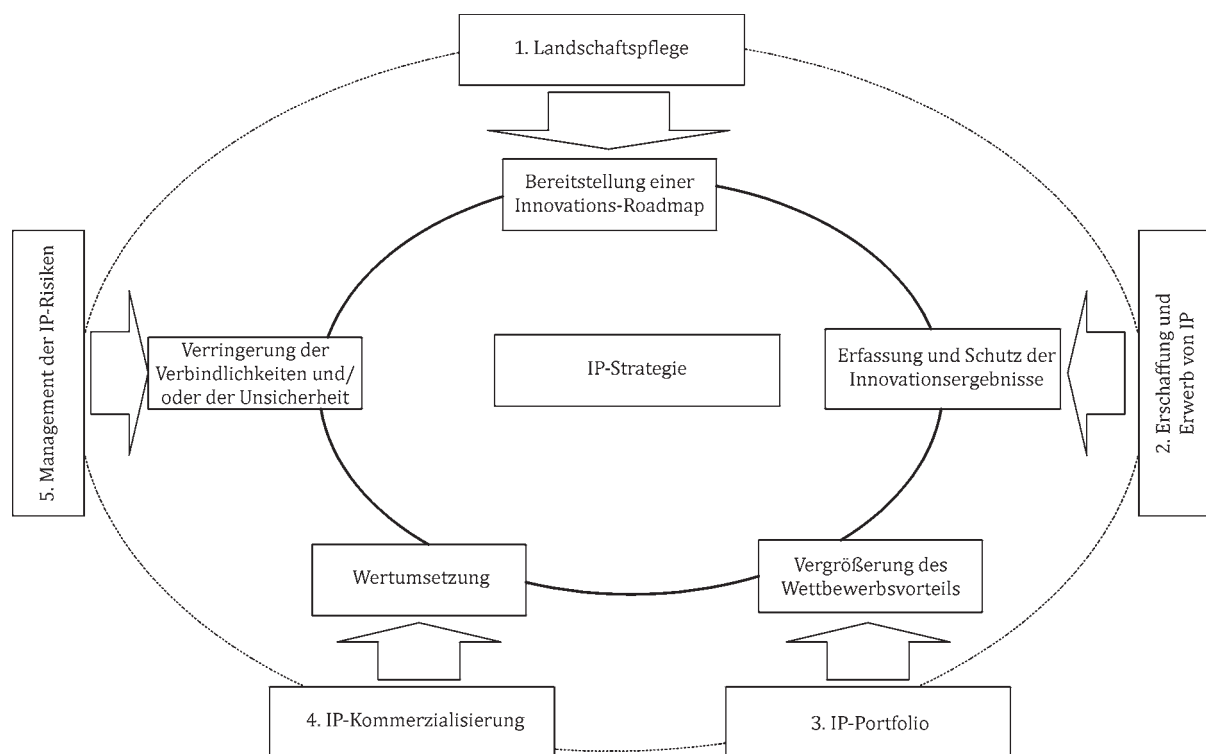


Bild 1 — IP-Managementaktivitäten, die zum Innovationsmanagement beitragen

Es gibt keine universell geeignete IP-Strategie, weil eine IP-Strategie auf die Bedürfnisse der Geschäfts- und Innovationsstrategien der jeweiligen Organisation zugeschnitten sein sollte. Die IP-Strategie ist facettenreich und richtet sich nach dem Kontext der Organisation, wie z. B. externen und internen Aspekten, einschließlich der Reife des Innovationsmanagements der Organisation.

Daher sollte die IP-Strategie ausreichend flexibel sein, um mit der Zeit angepasst und verändert werden zu können. Mit anderen Worten: Die Tiefe und Breite einer IP-Strategie sollte sich an den sich mit der Zeit ändernden Kontext der Organisation anpassen lassen.

0.2 Grundsätze

Die folgenden, aus dem Innovationsmanagementsystem abgeleiteten Grundsätze bilden eine Grundlage für das IP-Management:

a) Wertrealisierung

Das IP-Management sollte zu einer Wertschöpfung für alle maßgeblichen Stakeholder führen. Das umfasst den Langzeit- und den Kurzzeitwert, den expliziten und den impliziten Wert sowie den finanziellen und den nicht-finanziellen Wert.

b) Zukunftsorientierte Führungskräfte

Zu Beginn einer Innovationsinitiative sollten Führungskräfte in der gesamten Organisation Mitarbeiter und andere interessierte Parteien dazu anregen und verpflichten, IP im Hinblick auf eine langfristige Wertschöpfung für die Organisation zu generieren, zu schützen und zum Vorteil der Organisation zu nutzen.

c) Strategische Ausrichtung

Die Organisation sollte die allgemeine strategische Ausrichtung für das IP-Management mit ihren Geschäfts- und Innovationsstrategien abgleichen.

d) Kultur

Die Organisation sollte gemeinsame Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen in der gesamten Organisation fördern und aufrechterhalten, die darauf abzielen, IP zu generieren, zu schützen und im Sinne einer langfristigen Wertschöpfung für die Organisation zu nutzen.

e) Erkenntnisse ausnutzen

Die Organisation sollte auf ein breites Spektrum an internen und externen IP-Wissensquellen zugreifen, um die IP-Kompetenz der Organisation systematisch zu entwickeln und ihre Innovationsplanung und -strategie zu unterstützen.

f) Umgang mit der Unsicherheit

Die Organisation sollte die mit Innovationen verbundenen Unsicherheiten und Risiken aus einer IP-Perspektive heraus bewerten und lenken, und zwar im Hinblick auf das Management internen geistigen Eigentums und das Bewusstsein für externes geistiges Eigentum.

g) Anpassungsfähigkeit

Die Organisation sollte rechtzeitig geeignete systematische IP-Managementprozesse einführen, um auf Änderungen im organisatorischen Kontext reagieren und die Ausrichtung auf den gewünschten Zweck und die Kernfähigkeiten dauerhaft sicherstellen zu können.

h) Systemansatz

Die Organisation sollte IP auf der Grundlage eines Systemansatzes (und nicht ad hoc) verwalten, und zwar mit dem Ziel, organisatorische Risiken zu mindern und das Wertschöpfungspotenzial für die Organisation zu erhöhen.

0.3 Aufbau des Dokuments

Das Management des geistigen Eigentums ist für ein wirksames Innovationsmanagement notwendig. Es stellt der Organisation ein Hilfsmittel zur Verfügung, eine dynamische Kernfähigkeit zu erlangen und zu erhalten und ihre Innovationsergebnisse in wertvolle IP-Assets umzuwandeln.

Die Organisation sollte Folgendes erwägen:

- ein Rahmenwerk für das IP-Management, das auf die Umsetzung von IP-Managementaktivitäten abzielt (Abschnitt 4);
- eine IP-Strategie als integraler Bestandteil der Geschäfts- und Innovationsstrategie der Organisation (Abschnitt 5);
- IP-Managementaktivitäten, die auf den Innovationsprozess zugeschnitten sind, und zwar besonders unter Berücksichtigung des sich ändernden Kontexts in verschiedenen Innovationsphasen (Abschnitt 6 in Verbindung mit ISO 56002:2019, Abschnitt 8);
- die in Unterstützung der IP-Managementaktivitäten angewendeten Werkzeuge geistigen Eigentums (IP-Werkzeuge) (Anhang A bis Anhang F).

Bild 2 zeigt die Struktur des IP-Managements mit Verweisen auf die Abschnitte dieses Dokuments.

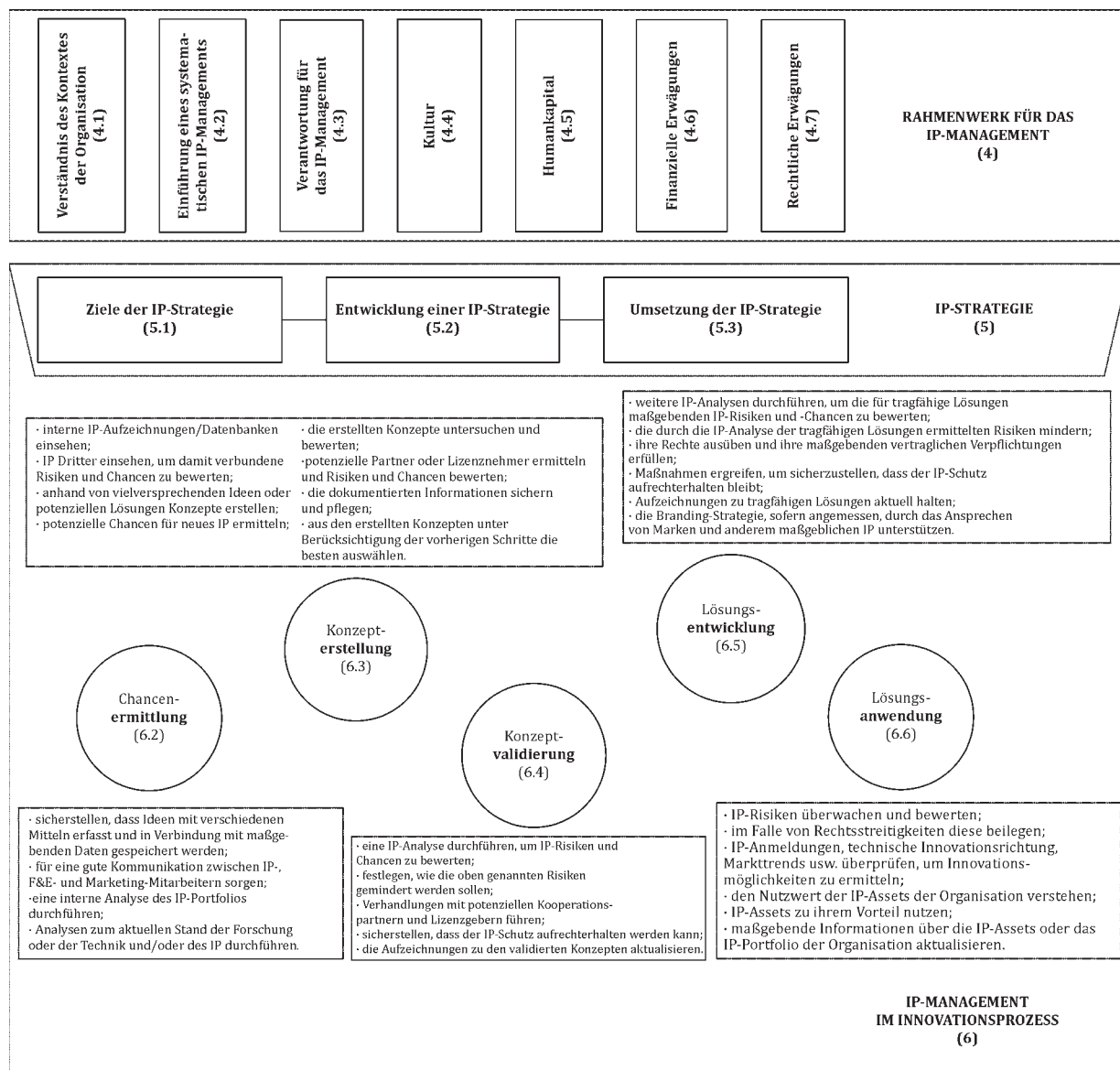


Bild 2 — Struktur des IP-Managements mit Verweis auf die Abschnitte dieses Dokuments

Dieses Dokument nimmt in folgender Weise Bezug auf die vom TC 279 erarbeitete Normenfamilie ISO 56000:

- ISO 56000:2020, *Innovation management system — Fundamentals and vocabulary* liefert die für das Verständnis und die Umsetzung dieses Dokuments wesentlichen Hintergrundinformationen.
- ISO 56002:2019, *Innovation management system — Guidance* stellt einen Leitfaden für den Aufbau, die Verwirklichung und die Aufrechterhaltung eines Innovationsmanagementsystems zur Verfügung, zu dem alle nachfolgenden Normen der Familie ergänzend hinzukommen.
- ISO 56003:2019, *Innovation management — Tools and methods for innovation partnerships — Guidance* enthält einen Leitfaden und Werkzeuge für die Auswahl externer Partnerschaften zur Steigerung des Innovationserfolgs.
- ISO/TR 56004:2019, *Innovation management assessment — Guidance* enthält einen Leitfaden für Organisationen zur Planung, Umsetzung und Nachbereitung eines Innovationsmanagement-Assessments.

1 Anwendungsbereich

Ein effizientes IP-Management ist entscheidend, um den Innovationsprozess zu unterstützen, ist unerlässlich für das Wachstum und den Schutz von Organisationen und ist deren Wettbewerbsmotor.

Dieses Dokument schlägt Leitlinien zur Unterstützung der Rolle von IP innerhalb des Innovationsmanagements vor. Es hat das Ziel, die folgenden Aspekte des IP-Managements auf strategischer und operativer Ebene zu behandeln:

- Entwicklung einer IP-Strategie zur Unterstützung von Innovationen in einer Organisation;
- Einführung eines systematischen IP-Managements innerhalb der Innovationsprozesse;
- Anwendung konsistenter IP-Werkzeuge und -Verfahren zur Unterstützung eines effizienten IP-Managements.

Dieses Dokument kann bei allen Arten von Innovationsaktivitäten und -initiativen angewendet werden.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 56000:2020.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: verfügbar unter <http://www.electropedia.org/>

4 Rahmenwerk für das IP-Management

4.1 Verständnis für die Organisation und ihren Kontext

Die Organisation sollte externe und interne Aspekte und Überlegungen bestimmen, die für ihre organisatorischen Ziele maßgeblich sind und die ihre Fähigkeit beeinflussen, die vorgesehenen strategischen Ziele bezüglich des geistigen Eigentums zu erreichen.

Die Organisation sollte:

- a) das äußere Umfeld unter Berücksichtigung der folgenden Aspekte untersuchen und analysieren:
 - a) Bereiche wie z. B. Markt, Kultur, Technologie, rechtliche, regulatorische und politische Aspekte;
 - b) geografische Reichweite: ob international, national oder regional; c) Zeithorizonte – kurz-, mittel- oder langfristig; d) potenzielle Chancen und Bedrohungen, z. B. Chancen durch Kooperationspartner oder Bedrohungen durch Konkurrenten;
- b) ihr internes Umfeld in Bezug auf Geschäfts- und Innovationsstrategien und Arten von IP-Assets der Organisation analysieren und dabei Fragen berücksichtigen, die sich auf Folgendes beziehen: a) die Geschäfts- und Innovationsvision, die strategische Ausrichtung, bestehende Managementpraktiken; b) die Geschäfts- und Innovationsziele und die Planung für deren Umsetzung; c) bestehendes IP, das sich im Besitz der Organisation befindet oder an oder von anderen lizenziert wurde; d) Stärken und

Schwächen von Prozessen und Ressourcen, die sich auf das Erreichen der für das IP vorgesehenen Ziele auswirken können; e) kulturelle Aspekte, wie z.B. Werte, ethische Überzeugungen, Geschichte, beobachtete Verhaltensweisen, Einstellungen und Engagement auf verschiedenen Ebenen der Organisation;

- c) interessierte Parteien (interne und externe, gegenwärtige und zukünftige) identifizieren, die für das IP-Management bei Innovationen maßgebend sind, und deren maßgebliche Bedürfnisse, Erwartungen und anwendbaren Anforderungen ermitteln.

4.2 Einführung eines systematischen IP-Managements

Beim IP-Management sollten die erforderlichen Aktivitäten, Prozesse und Unterstützungen und die Art und Weise berücksichtigt werden, wie diese zusammenwirken und wie eine kontinuierliche Verbesserung in Übereinstimmung mit diesem Dokument erreicht werden kann.

Im Kontext des IP-Managements sollte die Organisation entscheiden, ob ein Innovationsergebnis uneingeschränkt öffentlich zugänglich gemacht oder ob es geschützt werden sollte. Lautet die Entscheidung, die Innovation zu schützen, so sollten die verschiedenen Formen des IP-Schutzes (z. B. Urheberrecht, Geschäftsgeheimnisse, Marken – siehe Anhang B) erwogen werden. Das IP-Management sollte auch die Tatsache berücksichtigen, dass IPR „positive“ Rechte (Rechte zur Nutzung des geschützten Materials) und „negative“ Rechte (Rechte, Dritte von der Nutzung des geschützten Materials auszuschließen) für den Eigentümer darstellen können. Dies kann von der Art des jeweiligen IPR abhängen.

Die Organisation sollte auch Maßnahmen für den Umgang sowohl mit den positiven als auch mit den negativen potenziellen Aspekten von IP und IPR vorsehen.

4.3 Verantwortung für das IP-Management

4.3.1 Führungskraft und Engagement

Die oberste Leitung sollte sicherstellen, dass die Verantwortlichkeiten und Befugnisse der maßgebenden Rollen innerhalb der Organisation zugewiesen und kommuniziert werden.

Die oberste Leitung sollte Führungskraft und Engagement in Bezug auf das IP-Management demonstrieren, indem sie:

- a) sicherstellt, dass eine Politik zu geistigem Eigentum (IP-Politik) und entsprechende Ziele festgelegt werden;
- b) eine auf die Innovationsstrategie abgestimmte (und diese unterstützende) IP-Strategie festlegt und umsetzt;
- c) sicherstellt, dass die festgelegte IP-Politik und die damit verbundenen Ziele auf die strategische Ausrichtung der Organisation abgestimmt sind und sich mit dieser weiterentwickeln;
- d) sicherstellt, dass die IP-Managementaktivitäten in die Innovationsprozesse der Organisation integriert werden;
- e) sicherstellt, dass die für das IP-Management erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten bedarfsgerecht zur Verfügung stehen;
- f) die Bedeutung eines wirksamen IP-Managements in der gesamten Organisation kommuniziert;
- g) sicherstellt, dass das IP-Management das (die) dafür vorgesehene(n) Ergebnis(se) erreicht;

- h) Personen (z. B. durch nachhaltige Aus- und Weiterbildung zu IP) dabei anleitet und unterstützt, zur Effektivität des IP-Managements beizutragen;
- i) die kontinuierliche Verbesserung des IP-Managements fördert.

4.3.2 Organisatorische Rollen und Verantwortlichkeiten

Zu den mit dem IP-Management verbundenen Verantwortlichkeiten in Bezug auf Innovationen sollte Folgendes gehören:

- a) die Festlegung geeigneter Aktivitäten und entsprechender Unterstützung für das IP-Management;
- b) die Festlegung, welche Innovationsergebnisse uneingeschränkt öffentlich zugänglich gemacht oder aber geschützt werden sollten und, wenn ja, wann, wie (z. B. Patent, Urheberrecht, Design, Marke oder Geschäftsgeheimnis) und wo;
- c) die Erstellung und Pflege eines Inventars der IP-Assets der Organisation, um einen kontrollierten Zugriff durch Personen, intern und extern, darauf sicherzustellen, wenn dies für die Arbeit der Organisation notwendig ist;
- d) die regelmäßige, rechtlichen Erwägungen (siehe 4.7) entsprechende Überwachung des geistigen Eigentums in dem für die Organisation maßgeblichen öffentlichen Raum als Input für Innovationsaktivitäten und -initiativen; dies auch zur Vermeidung potenzieller Rechtsverletzungen oder um Referenzen und Anregungen für Innovationen zu erhalten;
- e) das rechtlichen Erwägungen (siehe 4.7) entsprechende Management möglicher Verletzungen des geistigen Eigentums der Organisation durch andere Parteien;
- f) die rechtlichen Erwägungen (siehe 4.7) entsprechende Überwachung der Entwicklung und der Unterschiede der einschlägigen nationalen Gesetzgebung und anderer international geltender rechtlicher und regulatorischer Anforderungen zu aktuellen und zukünftigen Operationen und Märkten;
- g) die Ermittlung von IP-Risiken und -Chancen und Berichterstattung darüber gegenüber interessierten Parteien (z. B. Vorstand, Aktionäre, andere Funktionen der Organisation);
- h) die Wertschöpfung (finanziell oder nicht-finanziell, intern und extern) für die Organisation durch IP, z. B. Reputations-, Finanz-, Kooperations- und Humankapital;
- i) die Durchführung anderer IP-Managementaktivitäten, einschließlich des Schutzes von Geschäftsgeheimnissen, des Ideenmanagements oder der Klärung der Eigentümerschaft im Verhältnis zu externen Partnern, z. B. in gemeinschaftlichen Innovationsprojekten;
- j) die Schaffung eines entsprechenden Bewusstseins und Durchführung von bedarfsgerechten Schulungen innerhalb der Organisation.

Die mit dem IP-Management verbundenen Verantwortlichkeiten sollten, besonders im Rahmen ihrer Wechselbeziehungen mit anderen Funktionen in der Organisation, klar bestimmt, dokumentiert und anderen Teilen der Organisation mitgeteilt werden.

Die Rollen und Verantwortlichkeiten für IP-Managementaktivitäten können zugewiesen werden: a) als Teil bestehender Rollen, wie z. B. Rollen, die sich auf bestimmte Funktionen oder Einheiten beziehen; oder b) als zweckbestimmte Rollen mit Fokus auf das allgemeine IP-Management oder auf spezifische IP-Managementinitiativen und -aktivitäten. Diese Verantwortungen können von einer Einzelperson oder einem Team übernommen und entweder organisationsintern oder außerhalb der Organisation ausgeübt werden.

Die IP-Managementfunktion kann entweder dem obersten Leitungsteam Bericht erstatten oder in das oberste Leitungsteam integriert sein oder von der obersten Leitung selbst übernommen werden.

4.4 Kultur

Die Organisation sollte eine Organisationskultur fördern, die ein effektives Management geistigen Eigentums unterstützt.

4.4.1 Bewusstsein

Für die wirkungsvolle Einführung, Verwirklichung, Aufrechterhaltung und kontinuierliche Verbesserung des IP-Managements sollte die Organisation das Bewusstsein für geistiges Eigentum (en: IP awareness) in der gesamten Organisation fördern, indem sie:

- a) dafür sorgt, dass die oberste Leitung der Organisation die Aufsicht über die Politik und die Prozesse des strategischen Managements geistigen Eigentums führt und die entsprechenden Genehmigungen erteilt;
- b) ein Mitglied der Geschäftsleitung benennt, das die Verantwortung für die Umsetzung der Politik der Organisation für das IP-Management und die damit verbundenen Prozesse trägt;
- c) den Mitarbeitern ein Verständnis der Politik des IP-Managements und der damit verbundenen Prozesse sowie ihres Zwecks und der spezifischen Erwartungen in Bezug auf ihre Rollenanforderungen und der Art und Weise vermittelt, wie sie zur Wirksamkeit des IP-Managements in ihrem Arbeitsalltag beitragen;
- d) sicherstellt, dass die Mitarbeiter in allen Bereichen die IP-spezifischen Geschäftsprozesse und -verfahren sowie die Auswirkungen und Konsequenzen einer Nichteinhaltung der Anforderungen der Organisation an das IP-Management verstehen.

4.4.2 Arbeitsumgebung

Die Organisation sollte eine für die wirkungsvolle Einführung, Verwirklichung, Aufrechterhaltung und kontinuierliche Verbesserung des IP-Managements förderliche Arbeitsumgebung schaffen und pflegen, indem sie:

- a) alle Managementebenen ermutigt, ihr Engagement für das IP-Management voranzutreiben und zu demonstrieren, und zwar unter Berücksichtigung dessen, was passiert, wenn sie dies nicht tun;
- b) die für den wirkungsvollen und effizienten Betrieb ihrer Prozesse für das IP-Management notwendige Unterstützung (einschließlich Infrastruktur, Ressourcen, Vermögenswerte, Schulungen und Werkzeuge) bereitstellt;
- c) Mitarbeiter befähigt, Entscheidungen zu treffen, die ein vorschriftsmäßiges IP-Management in ihrer täglichen Arbeit sicherstellen;
- d) eine angemessene Beteiligung der Mitarbeiter an den IP-Managementprozessen und entsprechende Rückmeldungen fördert;
- e) Anreize und Programme zur Anerkennung der Leistung Einzelner und/oder von Arbeitsgruppen und Teams beim IP-Management erwägt;
- f) Personalprozesse einführt, die bei der Eingliederung neuer Mitarbeiter (en: onboarding) und beim Ausscheiden von Mitarbeitern den Erwägungen, die IP (z. B. hinsichtlich der Vertraulichkeit von Geschäftsgeheimnissen und der Bekanntmachung von Informationen) betreffen, Rechnung tragen.

4.5 Humankapital

Die Organisation sollte sicherstellen, dass kompetente Mitarbeiter zur Verfügung stehen, die ein wirkungsvolles IP-Management unterstützen.

4.5.1 Personal

Für die wirkungsvolle Einführung, Verwirklichung, Aufrechterhaltung und kontinuierliche Verbesserung des IP-Managements sollte die Organisation:

- a) das für die einzelnen Aktivitäten oder Phasen des IP-Managements notwendige Personal ermitteln, abstellen und dessen Verfügbarkeit sicherstellen;
- b) das Wissen (sowohl von Einzelpersonen als auch von Kollektiven), die Kompetenz und die Einschränkungen des Personals bzw. der Mitglieder der Organisation berücksichtigen;
- c) multidisziplinäre Unterstützung zusätzlich zur IP-Strategiekompetenz und/oder Expertenmeinungen erwägen, die von externen Anbietern eingeholt werden könnten oder sollten;
- d) einen Mechanismus für die Berichterstattung über die IP-Governance an die oberste Leitung erwägen, der regelmäßige Berichte über die Angemessenheit der aktuellen Ressourcen im Verhältnis zum Innovationsbedarf der Organisation umfassen könnte.

4.5.2 Wissen und Kompetenz

Für die wirkungsvolle Einführung, Verwirklichung, Aufrechterhaltung und kontinuierliche Verbesserung des IP-Managements sollte die Organisation:

- a) ermitteln, welches Wissen notwendig ist, und sicherstellen, dass der entsprechende Kenntnisstand gehalten und gepflegt wird und die Kenntnisse verfügbar gemacht werden (z. B. durch Nutzung veröffentlichter Leitlinien, wie sie bei verschiedenen Organisationen und staatlichen Stellen erhältlich sind, um ein Verständnis für die verschiedenen Aspekte des IP-Managements zu erlangen);
- b) den sich ändernden Anforderungen an das IP-Management Rechnung tragen, indem sie eine Beurteilung der aktuellen Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter im Abgleich mit dem zukünftigen strategischen Bedarf bezüglich geistigen Eigentums vornimmt und auch ermittelt, wie zusätzliches Wissen erworben oder zugänglich gemacht werden kann;
- c) ermitteln, welche IP-Managementkompetenzen die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit benötigen.

4.5.3 Aus- und Weiterbildung

Für die wirkungsvolle Einführung, Verwirklichung, Aufrechterhaltung und kontinuierliche Verbesserung des IP-Managements sollte die Organisation das Bewusstsein der Mitarbeiter für die mit dem IP-Management verbundenen Prozesse und Erwartungen sicherstellen, indem sie:

- a) ein Schulungsprogramm entwickelt, das darauf angelegt ist, das Bewusstsein für IP sowie für die IP-Politik und die IP-Managementaktivitäten der Organisation zu schärfen, und indem sie dieses Programm allen Mitarbeitern angedeihen lässt und sicherstellt, dass es in regelmäßigen zeitlichen Abständen aufgefrischt wird;
- b) rollenspezifische Schulungen anbietet, um sicherzustellen, dass die zur Deckung des aktuellen und des für die Zukunft erwarteten Bedarfs notwendigen IP-Kompetenzen zur Verfügung stehen;
- c) die Wirksamkeit der verfügbaren IP-Schulungen in regelmäßigen Abständen misst, um sicherzustellen, dass die IP-Managementprozesse auf allen Ebenen der Organisation verstanden und befolgt werden.

4.6 Finanzielle Erwägungen

Für ein wirkungsvolles IP-Management ist es wichtig, zu erkennen, dass mit der Entwicklung und Pflege eines IP-Portfolios vielfältige Kosten verbunden sind (z. B. Kosten im Zusammenhang mit der Bewertung, dem Schutz, der Registrierung, der Pflege und der Durchsetzung von IPR sowie Kosten für organisatorische

Ressourcen, wie z. B. Personalausstattung und Schulung). Das IP-Management sollte als eine langfristige Investition angesehen werden, die finanzielle Erträge und Geschäftsmöglichkeiten generieren kann.

In Anbetracht dessen sollte die Organisation über die finanziellen Ressourcen verfügen, die für eine wirkungsvolle Umsetzung ihrer IP-Managementaktivitäten notwendig sind. Im Besonderen sollte die Organisation:

- a) die mit dem IP-Management verbundenen finanziellen Möglichkeiten und Einschränkungen, einschließlich der finanziellen Auswirkungen eines Nicht-Erwerbs von IP und nicht erfolgreichen IP-Managements, berücksichtigen;
- b) zweckgebundene finanzielle Mittel für IP-Managementaktivitäten zuteilen, z. B. als Prozentsatz des Jahresumsatzes oder des Gesamtbudgets oder durch die Zuweisung von Mitteln für IP-Managementinitiativen durch die oberste Leitung;
- c) dem IP einen finanziellen Wert zuschreiben (z. B. für Erwerb, Verkauf oder Investition), wenn dies unter den gegebenen Umständen notwendig oder von Vorteil ist. Organisationen sollten die verschiedenen Bewertungsmethodiken kennen, sich aber auch darüber im Klaren sein, dass es negative und positive Auswirkungen haben kann, dem IP einen finanziellen Wert zuzuschreiben;
- d) die Rollen berücksichtigen, die IP bei der Erzielung und Unterstützung verschiedener finanzieller Vorteile spielt, wie z. B. die Erleichterung des Zugangs zu Finanzmitteln aus internen oder externen Quellen und für Investitionen in Innovation sowie Produktentwicklung, Vermarktung und Wachstum;
- e) Grundsätze für Investitionen aufstellen, z. B. Investitionen in den Erwerb eines Patentportfolios und durch IP angetriebene Fusionen und Übernahmen;
- f) externe Anreize zur Finanzierung von IP und maßgebende öffentliche Bedingungen und/oder Vorschriften (wie z. B. die Regierungspolitik, Initiativen der öffentlichen Hand in Bezug auf IP, Steueranreize und Fördermittel) berücksichtigen.

4.7 Rechtliche Erwägungen

Die Organisation sollte ein allgemeines Verständnis für rechtliche Erwägungen im Zusammenhang mit dem IP-Management haben. Eine Möglichkeit, ein Innovationsergebnis rechtlich zu schützen, besteht z. B. darin, dieses öffentlich bekannt zu machen, damit ein Dritter sich das betreffende IP nicht nachträglich schützen lassen und die Organisation daran hindern kann, das Innovationsergebnis selbst zu vermarkten. Die Organisation sollte auch erkennen, dass eine Verletzung der geistigen Eigentumsrechte Dritter durch verschiedene Mittel, zu denen Lizenzierung, Zusammenarbeit oder auch Gerichtsverfahren gehören, geklärt werden kann.

Angesichts dieser Erwägungen sollte die Organisation:

- a) Unterstützung für durch die Innovationsprozesse bedingte juristische Aktivitäten leisten, die zur Anwendung von Lösungen führen, und bei Bedarf den Zugang zu entsprechend qualifizierten und kompetenten juristischen Ressourcen sicherstellen;
- b) rechtliche Fragen ansprechen (z. B. Urheberschaft, Erfinderschaft, Eigentümerschaft, IP-Verletzung und vertragliche Fragen);
- c) einen Prozess der Führung und Pflege der maßgebenden IP- und Innovationsdokumentation (z. B. Aufzeichnungen) entwickeln, der folgende Aspekte berücksichtigt: Überwachung von Fristen und regelmäßige Überprüfung des Portfolios, um sicherzustellen, dass Art und Umfang des Schutzes weiterhin zweckmäßig sind, oder um bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen;
- d) die Auswirkungen der verfügbaren Lebensdauer des IP-Schutzes für die Innovation auf die IP-Strategie und die weiter gefasste Innovationsstrategie der Organisation erwägen. Dazu gehört auch, den verfügbaren IP-Schutz vom Beginn des Innovationsprozesses, bei dem das IP generiert wird, bis zum

Ablauf des verfügbaren IP-Schutzes zu berücksichtigen (z. B. etwa 20 Jahre bei Patenten, die Lebensdauer einer Marke, sofern diese aufrechterhalten wird, oder im Falle vorschriftsmäßig geschützter Geschäftsgeheimnisse potentiell ewig);

- e) sich darüber im Klaren sein, dass für die verschiedenen IP-Formen jeweils spezifische Schutzanforderungen gelten (so ist es z. B. notwendig, Patente in jedem Land, in dem sie geschützt werden sollen, gesondert anzumelden und erfordert der Schutz von Geschäftsgeheimnissen, angemessene Maßnahmen zu deren Schutz zu treffen) und dass jede Form von IP unterschiedliche Rechte mit sich bringt;
- f) mit IP von Dritten entsprechend dem festgelegten risikobasierten Ansatz der Organisation umgehen (z. B. Lizenzierung, Design unter Umgehung [en: design around] des IP von Dritten, Außerachtlassungsbeschluss), um die potenziellen Chancen, Risiken und Konsequenzen der ergriffenen Maßnahmen abzuwägen;
- g) sich der Risiken und Chancen bewusst sein, die mit Ländern mit abweichenden rechtlichen Rahmenpraktiken und -normen verbunden sind. So kann es z. B. in verschiedenen Rechtssystemen unterschiedliche rechtliche Auswirkungen auf die Überwachung und Beurteilung von IP Dritter geben.

5 IP-Strategie

Die Organisation sollte eine IP-Strategie haben, die als zentraler Bestandteil in ihre Innovationsstrategie integriert werden sollte. Darüber hinaus sollte die IP-Strategie der Organisation ihrer Geschäftsstrategie entsprechen und diese unterstützen. Bild 3 veranschaulicht die Beziehung zwischen der Geschäftsstrategie einer Organisation, ihrer Innovationsstrategie und der IP-Strategie.



Bild 3 — Beziehung zwischen der Geschäftsstrategie der Organisation, ihrer Innovationsstrategie und der IP-Strategie

Die Organisation kann eine allgemeine Innovationsstrategie oder spezifische Einzelstrategien haben, die sich auf unterschiedliche Ziele konzentrieren (z. B. Konzentration auf Produkte/Dienstleistungen oder auf unterschiedliche Organisationsebenen/Geschäftsbedürfnisse oder auf unterschiedliche Innovationsstrategien, wie z. B. offene oder geschlossene Innovation [siehe ISO 56000]).

5.1 Ziele der IP-Strategie

Ähnlich wie bei dem bei der Erstellung allgemeiner oder spezifischer Innovationsstrategien gewählten Ansatz kann die IP-Strategie einer Organisation variieren, und zwar in Abhängigkeit sowohl von der Innovationsstrategie der Organisation als auch von ihrer Geschäftsstrategie in Bezug auf ihre Ziele für neue Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Modelle, Verfahren usw.

Der Zweck der Aufstellung einer IP-Strategie ist, das IP-Management in die Geschäfts- und Innovationsstrategien zu integrieren, wodurch:

- die vorschriftsmäßige Zuteilung von Ressourcen während des gesamten Innovationsprozesses sichergestellt wird;
- die Ziele der IP-Strategie und die damit verbundene Politik ermittelt werden, die es der Organisation ermöglichen, ihre Organisations- und Innovationsziele umzusetzen. Dieser Strategieprozess stellt ein wirkungsvolles Innovationsmanagement sicher und verbessert die Erfolgsrate von Innovationen, deren Ergebnisse und/oder die Leistung der Organisation;
- die mit Innovationsaktivitäten und -initiativen verbundenen IP-Risiken auf ein Mindestmaß verringert werden und sichergestellt wird, dass die Organisation die Eigentümerschaft an den Innovationsleistungen und/oder -ergebnissen oder den Zugang dazu behält;
- IP-Assets optimiert und die Innovationseffektivität, -leistungen und/oder -ergebnisse maximiert werden (was sich z. B. durch Monetarisierung, Kommerzialisierung, Technologietransfer, Innovationspartnerschaften, Lieferkettenmanagement oder die optimale Position der Organisation im Verhältnis zum IP-Umfeld ersehen lässt);
- die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation aufgrund der Nutzung von IP gestärkt wird.

5.2 Entwicklung einer IP-Strategie

Es ist wichtig, eine IP-Strategie zu entwickeln, die den Einsatz von IP als ein Werkzeug zur Förderung der Organisationsziele widerspiegelt, weswegen die IP-Strategie die Umsetzung der weiter gefassten Innovations- und Geschäftsstrategien der Organisation unterstützen sollte.

Bild 4 veranschaulicht die Schritte zur Entwicklung einer IP-Strategie.

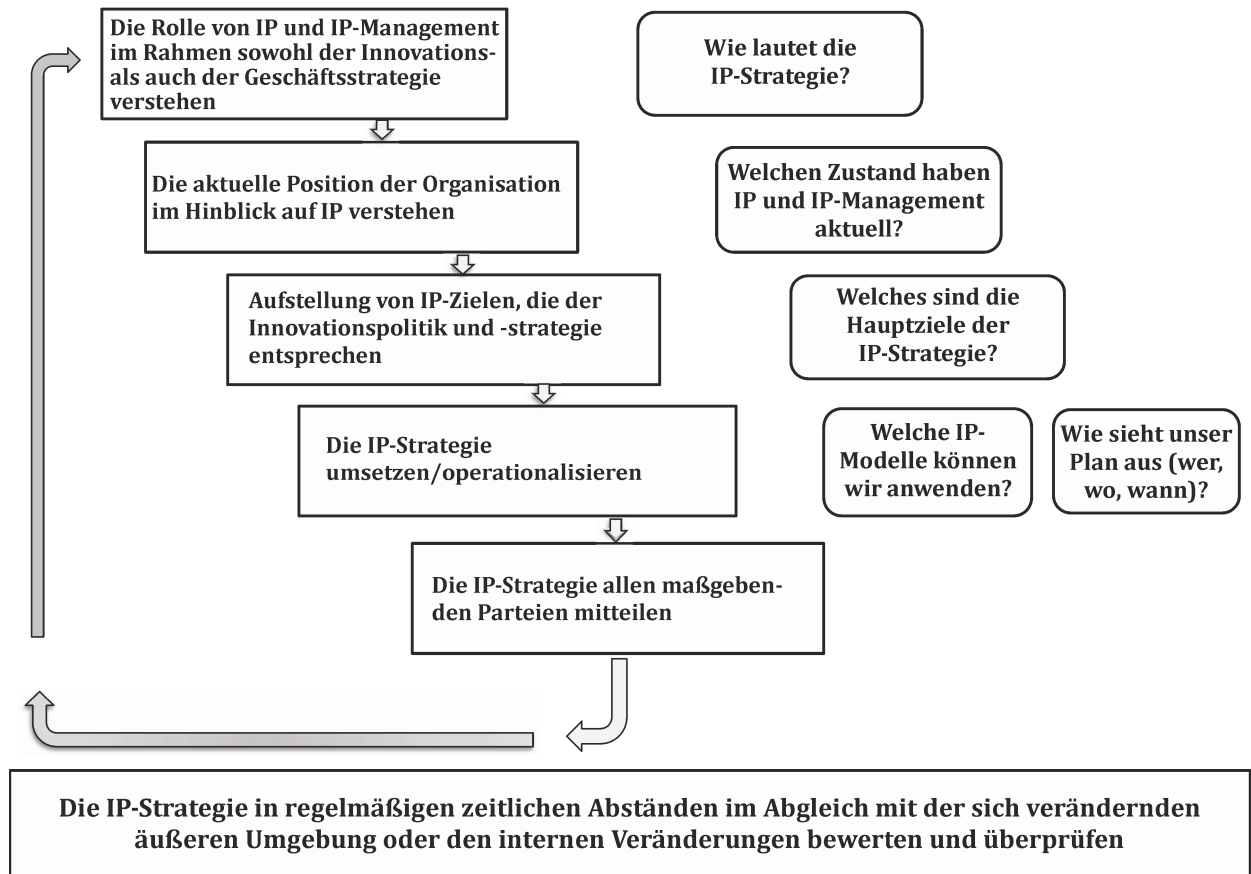


Bild 4 — Schritte zur Entwicklung einer IP-Strategie

Die Entwicklung einer IP-Strategie umfasst die folgenden Schritte:

- a) um die Rolle von IP und IP-Management sowohl in der Innovations- als auch in der Geschäftsstrategie zu verstehen:
 - erwägen, welche Ziele die Organisation verfolgt und was zur Erreichung dieser Ziele erforderlich ist;
 - erwägen, in welchem Maße die Vision/Mission der IP-Strategie der Organisation der aktuellen und zukünftigen IP-Richtung der Organisation entspricht;
 - erwägen, in welcher Weise sich die IP-Strategie in den Geschäfts- und Innovationsstrategien der Organisation widerspiegeln wird;
 - erwägen, wie IP genutzt wird, um der Organisation zu helfen, ihre Geschäftsziele zu erreichen und zu unterstützen;
 - alle IP-bezogenen Hindernisse erwägen, mit denen die Organisation in der Umsetzung ihrer Mission konfrontiert ist;
 - alle organisatorischen Hindernisse erwägen, die bei der Entwicklung einer IP-Strategie bestehen;

- b) um die aktuelle IP-Position der Organisation zu verstehen und zu dokumentieren:
- die Relevanz der IP-Assets der Organisation für den Markt, die Wettbewerber und/oder andere maßgebende Dritte erwägen, dazu gehören auch die Auswirkungen und die Erfüllung von internen Geschäfts- und Innovationsstrategiezielen;
 - alle Informationen zum IP von Dritten (die z. B. durch eine Wettbewerbsanalyse erhalten wurden) und zum eigenen IP der Organisation (die z. B. durch ein IP-Audit erhalten wurden) erwägen und klären, ob die Organisation im Sinne der Erreichung ihrer IP-Ziele Zugang dazu hat;
 - erwägen, wie sich sowohl das eigene IP der Organisation (anhand von Informationen aus einem IP-Audit) als auch das IP Dritter (aus einer Wettbewerbsanalyse abgeleitet) auf die Erreichung der IP-Ziele der Organisation auswirken;
 - den aktuellen Zustand des IP-Managements der Organisation unter Berücksichtigung u. a. des Folgenden beurteilen:
 - Reife des IP-Managements im Verhältnis zu: a) Kultur/Fähigkeit/Erfahrung, b) Innovationsleistung;
 - Vergleich mit anderen Unternehmen der Branche, einschließlich der Wettbewerber;
- c) um der Innovationspolitik und der Roadmap der Organisation entsprechende IP-Ziele festzulegen:
- Ziele festlegen, die den Bedürfnissen der Organisation bezüglich des IP entsprechen (z. B. Entwicklung oder Erwerb von IP);
 - erwägen, wann, wie und wo IP zu verwerten/zum Vorteil zu nutzen ist, einschließlich dessen, was Dritte in Bezug auf maßgebendes IP tun können und wie diesem Problem zu begegnen ist;
 - ermitteln, welches IP zu erfassen und zu verwalten ist, einschließlich IP, das aus der Innovation der Organisation und/oder dem IP Dritter resultiert;
 - erwägen, ob maßgebendes IP auf verschiedene Arten zum Vorteil genutzt werden kann, z. B. durch Veräußerung, Auslizenzierung oder Wegfall, um Kosten für die Beibehaltung einzusparen;
- d) um die IP-Strategie zu implementieren/operationalisieren:
- die verschiedenen Arten von IP und damit verbundenen IPR, die für die Innovationsaktivitäten der Organisation maßgebend sein können, erwägen;
 - alle erforderlichen IP-Managementprozesse und die geeigneten Prozesse im Hinblick auf die Innovationsaktivitäten und -initiativen erwägen;
 - die Ressourcen, Fähigkeiten und Zeiträume erwägen;
 - eine mögliche IP-Kommerzialisierung (z. B. Ausgliederung, Lizenzierung, Franchise oder Geltendmachung) erwägen.
- e) die IP-Strategie allen maßgebenden Parteien mitteilen.

Die oben beschriebenen Schritte können auf eine Organisation als Ganzes, auf eine Untergruppe innerhalb einer Organisation oder sogar nur auf Projektebene angewendet werden.

5.3 Umsetzung der IP-Strategie

Die Organisation sollte ihre IP-Strategie in regelmäßigen zeitlichen Abständen im Hinblick auf die sich ändernde äußere Umgebung oder auf interne Veränderungen aufgrund der Weiterentwicklung der Organisationsstrategie bewerten und überprüfen.

Die Organisation sollte ihre IP-Strategie unter Berücksichtigung des Folgenden bewerten:

- Untersuchung der IP-bezogenen Stärken und Schwächen der Organisation sowie der in ihrem Kontext auftretenden Chancen und Bedrohungen;
- Ermittlung und Überprüfung der wichtigsten IP-strategischen Ziele der Organisation;
- Verstehen der Art und Weise, wie die IP-Strategie mit der strategischen Ausrichtung der Organisation verknüpft ist;
- Festlegung, wer bei der Umsetzung der IP-Strategie für was verantwortlich ist;
- Festlegung der Art und Weise, wie die Auswirkungen auf das Geschäft gemessen werden;
- Festlegung des zeitlichen Rahmens;
- Verstehen aller übergreifenden, die IP-Politik der Organisation betreffenden Erwägungen.

Die Organisation sollte ihre IP-Strategie allen interessierten Parteien mitteilen, sofern dies notwendig ist, um eine effektive Umsetzung zu erreichen. Die Organisation sollte auch Werkzeuge entwickeln und Ressourcen zuteilen, die notwendig sind, um sicherzustellen, dass die IP-Strategie und die IP-Managementprozesse angemessen umgesetzt werden.

Zu weiteren Einzelheiten zur Umsetzung und Anpassung der IP-Strategie siehe Abschnitt 4 und Abschnitt 6.

6 IP-Management im Innovationsprozess

6.1 Allgemeines

Innovation ist nichtlinear und iterativ und umfasst fünf miteinander in Wechselwirkung stehende Innovationsprozesse (siehe 8.3, ISO 56002:2019): 1) Chancenermittlung, 2) Konzepterstellung, 3) Konzeptvalidierung, 4) Lösungsentwicklung und 5) Lösungsanwendung, wie im Innovationsmanagementsystem festgelegt (siehe Bild 2). Die Organisation sollte die Arbeitsprozesse des IP-Managements so konfigurieren, dass sie zu ihren entsprechenden Innovationsprozessen passen. Die Anforderungen an das IP-Management erstrecken sich über den gesamten Bereich der Innovationsprozesse, sollten aber auf die spezifischen Bedingungen der einzelnen Innovationsprozesse zugeschnitten sein. Eingebettete IP-Managementaktivitäten sind notwendig, um: a) Innovationsprozesse effizienter zu gestalten, b) die Ansammlung von oder den Zugang zu wertvollen immateriellen Vermögenswerten zu erleichtern und c) klare Leitlinien für die Innovatoren und Innovatorinnen bereitzustellen.

Um die Ausrichtung am festgelegten IP-Managementansatz sicherzustellen, sollten die IP-Managementaktivitäten von der festgelegten IP-Strategie geleitet werden und kontinuierlich IP-Managementwerkzeuge und -verfahren (z. B. IP-Landschaftspflege oder -Navigation) anwenden. Das IP-Management sollte von der Organisation in Zusammenarbeit mit verschiedenen Fachleuten, z. B. mit internen und/oder externen IP-Experten, F&E-Ingenieuren und Produktmanagern, ausgeführt werden.

Die IP-Managementaktivitäten umfassen mehrere Aufgaben, die von verschiedenen Personen in der Organisation (z. B. internen und/oder externen IP-Fachleuten, F&E-Ingenieuren und Produktmanagern)

übernommen werden können, und im Allgemeinen begleiten diese Aufgaben die meisten IP-Assets während ihres gesamten Lebenszyklus.

Im Verlauf des Lebenszyklus des IP-Assets gehört zu diesen Aufgaben u. a.:

- IP zu generieren und zu beschaffen;
- sicherzustellen, dass sich das generierte IP im Besitz der Organisation befindet oder dieser zur Verfügung steht;
- das IP der Organisation zu ermitteln und dessen Existenz zu dokumentieren;
- IP zu sortieren und abzurufen;
- IP zu verwerten und es in das Geschäft einzubetten;
- Chancen im Zusammenhang mit IP zu generieren und entsprechende Risiken zu mindern;
- IP-Assets zu verwalten (z. B. Aufgabe, Lizenzierung, Verkauf).

Diese Aufgaben können als IP-Managementaktivitäten angesehen werden, die für jeden der fünf Innovationsprozesse gelten (Ermitteln, Erstellen, Validieren, Entwickeln und Einsetzen). Die Kontexte und Ziele der Aktivitäten sollten sich jedoch von einem Innovationsprozess zum nächsten unterscheiden.

Um das IP-Management über die verschiedenen Innovationsprozesse hinweg durchzuführen, sollte die Organisation berücksichtigen, dass:

- Innovation häufig zu verschiedenen IP-Assets, die geschützt werden können, führt. So können z. B. Patente für neue Produkte oder Verfahren, Urheberrechte für literarische und künstlerische Werke oder Software, Industriedesigns für einen ästhetischen Aspekt eines Artikels, Marken für das Branding eines Produkts oder einer Dienstleistung gelten und Geschäftsgeheimnisse zum Schutz einer einzigartigen vertraulichen Formel dienen;
- Formen oder Arten von IP, die sich aus Innovationsinitiativen ergeben können, Verwertungsmöglichkeiten generieren können, die mindestens für die Lebensdauer der Form des betreffenden IP und/oder IPR bestehen (z. B. für die Lebensdauer einer Marke, wenn diese aufrechterhalten wird, oder im Falle vorschriftsmäßig geschützter Geschäftsgeheimnisse potenziell ewig);
- Ermittlung, Schutz und Nutzung von IP zu finanziellen Vorteilen, Reputationsvorteilen und Vorteilen für die Zusammenarbeit und/oder das Netzwerk führen können. Werden diese Möglichkeiten nicht erkannt und wird nicht entsprechend reagiert, so kann das zu Einschränkungen hinsichtlich der Umsetzung dieser Vorteile führen. Außerdem kann die Organisation einem Risiko ausgesetzt sein, wenn sie nicht in der Lage ist, ihre eigenen Innovationsleistungen/-ergebnisse zu ihrem Vorteil zu nutzen, oder wenn sie dies nur mit zusätzlichem Kostenaufwand tun kann. Darüber hinaus kann das Ignorieren von IP Dritter zu einem Risiko in Form finanzieller Haftung führen und/oder die fortdauernde Lebensfähigkeit der Organisation gefährden;
- die Einbeziehung maßgebender Personen, die an den Prozessen beteiligt sind, notwendig ist. Um das durch die Innovationsprozesse entstandene IP optimal erfassen und zum Vorteil nutzen zu können, ist es für Unternehmen wichtig, bestimmte Praktiken anzuwenden, die darauf abzielen, Personen dafür anzustellen, das IP zu ermitteln und zu schützen (z. B. durch Anwendung geeigneter Dokumentations-, Vertraulichkeits- und Registrierungspraktiken, je nachdem, was anwendbar ist). Es ist auch notwendig, geeignete Praktiken anzuwenden, um Informationen an interessierte Parteien zu verteilen, damit diese das IP nutzen und die Umsetzung der allgemeinen strategischen Ziele der Organisation vorantreiben können;

- sie sich darüber im Klaren sein sollte, dass der Prozess der „Anwendung der Lösungen“ über die gesamte Lebensdauer der spezifischen für das IP geltenden Bedingung andauern kann. Dieser sollte kontinuierlich überwacht werden, um sicherzustellen, dass der Schutz, die Kommerzialisierung und/oder die Verwertung über die gesamte Lebensdauer kontinuierlich für den Markt optimiert wird bzw. werden. In der Praxis erfordert dies, dass eine Organisation während der Lebensdauer des IPR kontinuierlich die fünf miteinander in Wechselwirkung stehenden Prozesse durchläuft, um sicherzustellen, dass das IP optimiert wird (z. B. durch die Erschaffung von zusätzlichem IP und/oder die Aufgabe oder den Verkauf von unnötigen IPR zur Kosteneinsparung).

Die Ausführung der in Abschnitt 6 aufgeführten IP-Managementaktivitäten erfordert die Anwendung verschiedener IP-basierter Werkzeuge und Verfahren (siehe Anhang B). Für viele Organisationen können diese die IP-Managementaktivitäten betreffenden IP-Werkzeuge und -Verfahren an mehreren und sich oft überschneidenden Punkten im Verlauf der fünf Innovationsprozesse angewendet werden.

Eine Organisation sollte die maßgebenden in Anhang A bis Anhang F angegebenen Werkzeuge und Verfahren berücksichtigen, die im Rahmen ihrer Innovationsaktivitäten und -initiativen anwendbar sind.

6.2 IP-Management im Prozess der „Chancenermittlung“

6.2.1 Warum

Um durch Ermittlung des aktuellen Stands (z. B. durch Forschung zum Stand der Technik oder durch IP-Landschaftspflege) potenzielle Innovationsmöglichkeiten festzulegen und zu priorisieren.

6.2.2 Input

Um Chancen für Innovationen zu ermitteln und festzulegen, sollte die Organisation die folgenden Inputs berücksichtigen:

- Innovationsinitiativen;
- technische Trends;
- den Stand der Technik mittels öffentlich zugänglicher IP-Datenbanken;
- vorherige maßgebende dokumentierte Informationen (z. B. Innovationsaufzeichnungen);
- IP der Organisation und anderer maßgebender interessierter Parteien (einschließlich der Wettbewerber);
- technische Fähigkeiten der Organisation, ihrer Wettbewerber und anderer interessierter Parteien;
- Marktanalyse und Benchmarking;
- nationales, regionales und internationales Wachstum;
- sonstige Informationen, die der Organisation helfen können, zu ermitteln, ob sie IP-Schutz beantragen sollte oder nicht, um die Chancen, die die Innovationsinitiativen darstellen, zu erfassen und zu sichern.

6.2.3 Wie

Im Prozess der Ermittlung und Festlegung von Chancen sollte die Organisation:

- sicherstellen, dass Ideen mit verschiedenen Mitteln erfasst und in Verbindung mit maßgebenden Daten (z. B. Erfindungsdatum, Datum der öffentlichen Bekanntmachung) gespeichert werden. Dies kann im Falle einer späteren Anfechtung oder eines Streits als Beweis dienen;

- für eine gute Kommunikation zwischen IP-, F&E- und Marketing-Mitarbeitern sorgen, um ein gemeinsames Verständnis dessen sicherzustellen, was die wertvollste Technologie der Organisation ist, und um ihren F&E-Plan, die vorhandenen Erfindungen und den Marketingansatz aufeinander abzustimmen;
- durch Überprüfung und Pflege einer aktualisierten Datenbank eine interne Analyse des IP-Portfolios mit dem Ziel durchführen, den angemessenen Schutzzumfang zu ermitteln;
- Analysen zum aktuellen Stand der Forschung oder der Technik und/oder des IP durchführen (z. B. möglicherweise durch Anwendung von Werkzeugen und Verfahren wie IP-Recherche, IP-Navigation oder IP-Landschaftspflege), um:
 - 1) Innovationsmöglichkeiten ausfindig zu machen, die noch nicht durch die IPR anderer abgedeckt oder geschützt sind;
 - 2) potenzielle Konkurrenten und deren Aktivitäten mit Fokus auf ihre IP-Position und/oder -Ausrichtung zu ermitteln;
 - 3) potenzielle Kooperationsmöglichkeiten und -partner zu ermitteln, sofern angemessen, einschließlich der Möglichkeit eines Technologietransfers und des Eingehens von Innovationspartnerschaften (siehe ISO 56003:2019);
 - 4) Trends in der Technologie oder im Markt frühzeitig zu erkennen;
- unter Umständen, die eine externe Zusammenarbeit, Finanzierung oder andere Beiträge mit sich bringen, sicherstellen, dass das während des Innovationsprozesses entstandene IP der Organisation für den (die) vorgesehenen Zweck(e) zugänglich ist.

6.2.4 Ergebnisse

Diese Aktivitäten können zu den folgenden Ergebnissen (Outputs) führen:

- Verständnis des aktuellen Stands und der bestehenden IPR in Bezug auf Innovationsinitiativen;
- Ermittlung und Priorisierung der potenziellen Chancen oder der Bereiche mit Chancenpotenzial für Innovationen;
- Ermittlung von maßgebendem IP oder maßgeblichen IP-Lücken zur Erkundung von Marktchancen.

6.3 IP-Management im Prozess der „Konzepterstellung“

6.3.1 Warum

Um Erkenntnisse aus einer IP-Perspektive zur Unterstützung des Folgenden zu liefern: 1) Erstellung eines oder mehrerer potenzieller Konzepte, um die ermittelten Chancen zu nutzen; 2) auf IP-Kriterien basierende Auswahl potenzieller Konzepte, mit dem Ziel, den Entscheidungsträgern die notwendigen Informationen an die Hand zu geben.

6.3.2 Input

Um potenzielle Innovationskonzepte zu erstellen, sollte die Organisation die folgenden Inputs berücksichtigen:

- Verständnis des aktuellen Stands und der bestehenden IPR in Bezug auf Innovationsinitiativen;
- ermittelte und priorisierte potenzielle Chancen oder Bereiche mit Chancenpotenzial für Innovationen;

- ermitteltes maßgebendes IP oder ermittelte IP-Lücken, die für Marktchancen maßgeblich sind;
- sonstige Informationen (z. B. auf das IP bezogene Politik und Strategie der Organisation im Hinblick auf die vorgesehenen Märkte), die der Organisation helfen können, festzustellen, ob die Konzepte geschützt werden sollten und welchen Umfang ein solcher Schutz hat.

6.3.3 Wie

Die Organisation sollte:

- interne IP-Aufzeichnungen/Datenbanken einsehen, um auf das vorhandene und für die Konzepterstellung maßgebliche IP zuzugreifen;
- IP Dritter einsehen, um damit verbundene Risiken und Chancen zu bewerten;
- anhand von vielversprechenden Ideen oder potenziellen Lösungen Konzepte erstellen;
- potenzielle Chancen für neues IP ermitteln;
- die erstellten Konzepte untersuchen und bewerten;
- potenzielle Partner oder Lizenznehmer ermitteln und die mit diesen verbundenen Risiken und Chancen bewerten;
- die dokumentierten Informationen (z. B. Aufzeichnungen über die erstellten Konzepte einschließlich der Daten zum Erfinder bzw. der Erfinderin und seinen/ihren Erfindungen und Beiträgen, Beleg des ersten Erfindungsdatums) speichern und pflegen;
- aus den erstellten Konzepten unter Berücksichtigung der vorherigen Schritte die besten auswählen;
- sicherstellen, dass die besten Konzepte die IP-Strategie unterstützen.

6.3.4 Ergebnisse

Diese Aktivitäten können zu den folgenden Ergebnissen führen, die eine IP-Perspektive bilden können, um den maßgebenden interessierten Parteien die notwendigen Informationen an die Hand zu geben:

- aktualisierte Aufzeichnungen zu den Innovationsaktivitäten, -ergebnissen und -daten;
- Betrachtung des (der) aus der IP-Perspektive brauchbarsten Konzepts (Konzepte);
- Verständnis des organisationseigenen, für die erstellten Konzepte maßgebenden IP;
- Beurteilung der für die erstellten Konzepte maßgebenden IP-Risiken und -Chancen;
- Beurteilung, welche potenziellen Konzepte geschützt und welche öffentlich zugänglich gemacht werden sollten;
- Beurteilung, ob und in welcher Form IP verfolgt werden sollte;
- festgelegter und priorisierter Anwendungsbereich für die Erstellung und den Schutz von IP.

6.4 IP-Management im Prozess der „Konzeptvalidierung“

6.4.1 Warum

Um die IP-Risiken und -Chancen näher zu untersuchen und zu beurteilen und so eine Grundlage für die Validierung der erstellten Konzepte zu erhalten und, sofern angemessen, IP-Schutz für die validierten Konzepte zu beantragen.

6.4.2 Input

Um die validierten Konzepte zu unterstützen, sollte die Organisation die folgenden Inputs berücksichtigen:

- die Aufzeichnung bestehender Innovationsaktivitäten, -ergebnisse und -daten;
- alle erstellten Konzepte;
- Verständnis des organisationseigenen, für die erstellten Konzepte maßgebenden IP;
- Beurteilung der IP-Risiken und -Chancen in Bezug auf die erstellten Konzepte;
- Beurteilung, ob und in welcher Form IPR verfolgt werden sollten;
- festgelegter und priorisierter Anwendungsbereich für die Erstellung und den Schutz von IP.

6.4.3 Wie

Die Organisation sollte:

- eine IP-Analyse durchführen, um die für die validierten Konzepte maßgebenden IP-Risiken und Chancen zu bewerten;
- festlegen, wie die durch die IP-Analyse identifizierten Risiken gemindert werden sollen (z. B. einlizenzieren, zusätzlichen Schutz sichern, Design unter Umgehung des betreffenden IP oder Projektabbruch);
- Verhandlungen mit potenziellen Kooperationspartnern und Lizenzgebern führen, um Zugang zu IP, zu anderen Innovationsressourcen und zu Fähigkeiten, die Unsicherheit von validierten Konzepten zu verringern, zu erhalten;
- geeignete Maßnahmen ergreifen, um sicherzustellen, dass der IP-Schutz aufrechterhalten werden kann (z. B. Maßnahmen zum Schutz von Vertraulichkeit und Geschäftsgeheimnissen, wie z. B. Geheimhaltungsvereinbarungen, siehe Anhang A);
- die Aufzeichnungen zu den validierten Konzepten aktualisieren;
- sicherstellen, dass die validierten Konzepte der Ausrichtung der IP-Strategie entsprechen.

6.4.4 Ergebnisse

Diese Aktivitäten sollten zu den folgenden Ergebnissen führen:

- aktualisierten Aufzeichnungen zu den Innovationsaktivitäten, -ergebnissen und -daten;
- validierten Konzepten mit einem aus der IP-Perspektive annehmbaren Risikoniveau;

- einem Verständnis des Potenzials für die Erlangung von IPR im Zusammenhang mit den validierten Konzepten;
- den notwendigen dokumentierten Informationen, einschließlich der IP- und der IPR-Dokumentation;
- geeigneten Maßnahmen, die darauf abzielen, spezifischen Risiken/Verbindlichkeiten Rechnung zu tragen, z. B. absichtliche (defensive) Veröffentlichung, um andere daran zu hindern, sich IP in Bereichen schützen zu lassen, die im gegebenen Fall von Interesse sind;
- Bericht(en) über potenzielle Einlizenzierungs- und Auslizenzierungsmöglichkeiten.

6.5 IP-Management im Prozess der „Lösungsentwicklung“

6.5.1 Warum

Um, wenn es um tragfähige Lösungen geht, durch Entwicklung und Ausführung eines IP-Plans zur Weiterentwicklung von IP-Assets und zur Förderung von Innovationen Chancen in Bezug auf IP zu optimieren und IP-Risiken zu mindern.

6.5.2 Input

Um die Entwicklung von Konzepten zu tragfähigen Lösungen zu unterstützen, sollte die Organisation die folgenden Inputs berücksichtigen:

- Verzeichnis des gesamten im Besitz der Organisation befindlichen IP;
- rechtliche Rahmenbedingungen hinsichtlich der Kommerzialisierung tragfähiger Lösungen in den vorgesehenen Märkten;
- tragfähige Lösungen von Drittanbietern;
- aktualisierte Aufzeichnungen zu den Innovationsaktivitäten, -ergebnissen und -daten;
- die für die validierten Konzepte maßgebenden IP-Risiken;
- Beurteilung potenzieller Einlizenzierungs- und Auslizenzierungsmöglichkeiten;
- Sicherstellung, dass die vorgeschlagene Lösung der Ausrichtung der IP-Strategie entspricht.

6.5.3 Wie

Die Organisation sollte:

- weitere IP-Analysen durchführen, um die für tragfähige Lösungen maßgebenden IP-Risiken und -Chancen zu bewerten;
- die durch die IP-Analyse der tragfähigen Lösungen ermittelten Risiken mindern;
- ihre Rechte ausüben und ihre maßgebenden vertraglichen Verpflichtungen erfüllen;
- Maßnahmen ergreifen, um sicherzustellen, dass der IP-Schutz aufrechterhalten bleibt;
- Aufzeichnungen zu tragfähigen Lösungen aktuell halten;
- die Branding-Strategie, sofern angemessen, durch das Ansprechen von Marken und anderem maßgeblichen IP unterstützen.

6.5.4 Ergebnisse

Diese Aktivitäten sollten zu den folgenden Ergebnissen führen:

- aus der IP-Perspektive brauchbaren tragfähigen Lösungen;
- einem IP-Plan, einschließlich des aktualisierten IP-Portfolios, des Ressourceneinsatzes, defensiver Veröffentlichung, Branding usw.;
- resultierende Vereinbarungen zu IPR (z. B. mit Lieferanten, Unterauftragnehmern, Partnern).

6.6 IP-Management im Prozess der „Lösungsanwendung“

Der Anwender muss sich darüber im Klaren sein, dass bestimmte Formen oder Arten von IP aus Innovationsinitiativen hervorgehen und Kommerzialisierungsmöglichkeiten generieren können, die mindestens für die Lebensdauer des IPR bestehen bleiben (d. h. etwa 20 Jahre für Patente, die Lebensdauer einer Marke, sofern diese vorschriftsmäßig aufrechterhalten wird, oder bei vorschriftsmäßig geschützten Geschäftsgeheimnissen potenziell ewig).

Insofern kann diese Phase für die gesamte Lebensdauer der spezifischen für das IP geltenden Bedingung andauern und sollte kontinuierlich überwacht werden, um sicherzustellen, dass die Möglichkeiten für Schutz, Kommerzialisierung und/oder Verwertung während dieser Laufzeit kontinuierlich für den Markt optimiert werden.

In der Praxis bedeutet das, dass eine Organisation während der Lebensdauer des IP kontinuierlich die fünf miteinander in Wechselwirkung stehenden Prozesse iterieren muss, um sicherzustellen, dass das IP optimiert wird (z. B. durch die Erschaffung von zusätzlichem IP und/oder die Aufgabe oder den Verkauf von nicht benötigten IPR, um Kosten einzusparen).

6.6.1 Warum

Um die effiziente Anwendung der tragfähigen Lösungen durch IP-Managementaktivitäten zu unterstützen, die sich auf die Wertmaximierung und die Risikominimierung konzentrieren.

6.6.2 Input

Um IP anzuwenden, sollte die Organisation die folgenden Inputs berücksichtigen:

- die tragfähigen Lösungen;
- den Plan, einschließlich des aktualisierten IP-Portfolios, logistischer Vorkehrungen, defensiver Veröffentlichung, Branding usw.;
- Rückmeldungen von Vertragspartnern;
- die kommerzielle Strategie für die Anwendung von Innovationen.

6.6.3 Wie

Die Organisation sollte:

- IP-Risiken im Hinblick auf die Risikominderung über den gesamten Lebenszyklus der Innovationsinitiative überwachen und bewerten;
- im Falle von Rechtsstreitigkeiten Ressourcen zu deren Beilegung in Anspruch nehmen;