

Typschiffe wie der in dieser Ausgabe beschriebene SCOT 8000 werfen eine Reihe von Problemen auf. **Dr. Stefan Schrandt** berichtet zu den Themen: Wettbewerbsbezogene Produktstrategie als Maßstab unternehmerischer Erfolgs – Absicherung firmeneigenen Wissens auch haftungsrechtlich zwingend – Schutzrechtsstrategie, unternehmerischer Erfolg und Haftungsrisiko – Kommerzielle Verwertung von Wissen als echter Unternehmensasset

Wettbewerbschancen und Haftungsrisiken aus Schiffbau-Innovationen

Festlegung einer Produktstrategie

Die deutschen Werften und ihre Zulieferer sind einem zunehmend härteren internationalen Wettbewerb um Marktanteile ausgesetzt. Ein Wettbewerbsvorsprung im zivilen Schiffbau, insbesondere gegenüber asiatischen Werften, ist allenfalls noch im Segment ausrüstungsintensiver Fahrgastschiffe und bei Spezialschiffen auszumachen. Dieser Vorsprung beruht nicht zuletzt auf einem Wissensvorsprung der deutschen Werften durch ihre hochqualifizierten Mitarbeiter. Viele Werften (und auch Zulieferer) definieren sich daher zu Recht über ihr besonderes Auftrags-Portfolio sowie das in bestimmten Marktsegmenten erworbene Know-how. Beispielhaft seien der zivile Schiffbau mit den in Deutschland gefertigten ausrüstungsintensiven und hochkomplexen Kreuzfahrtschiffen sowie im Marine-schiffbau die mit Hilfe einer beispielhaften

Systemintegration für den Export und den nationalen Markt gebauten Über- und Unterwasserschiffe.

Die Bedeutung schiffbaulicher Qualitäten wird daher offenkundig bei einer näheren Betrachtung der Produktstrategie eines Unternehmens. Es reicht heute nicht mehr aus, darauf zu vertrauen, dass Reedereien dem sorgsam gepflegten Ruf der herausragenden Qualität des deutschen Schiffbaus folgen und Schiffe gleich reihenweise ordern, wenn einige weitere Rahmenpunkte (Finanzierung, Wettbewerbshilfe) geordnet sind. Diese Zeiten, so es sie denn je wirklich gegeben hat, gehören der Vergangenheit an. Es ist daher entscheidend für den gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg im europäischen Schiffbau, wenn eine schonungslose und deshalb tragfähige Definition der Produktbereiche stattfindet. Diese hat eine ehrliche Stärken- und Schwächenanalyse in

allen Bereichen zu umfassen und darf sich vor allem nicht darauf beschränken, auf das vorhandene Know-how in den Köpfen der Mitarbeiter zu setzen. Letzteres ist der fragilste Baustein in der gesamten Kette des Erfolgs (oder Misserfolgs). Denn die Beobachtung zeigt, dass manche Unternehmenslenker nach wie vor eher dazu tendieren, ihre Unternehmensbereiche nach einem negativen Gießkannenprinzip quantitativ zu reduzieren, ohne eine wirkliche Bestandsaufnahme und vor allem eine sachgerechte hauseigene Analyse in bezug auf Produktbereiche und Mitarbeiter vorgenommen zu haben.

Die wirksame Absicherung des firmeneigenen Wissens

Einen Wettbewerbsvorsprung im Markt könnten europäische Werften und ihre Zulieferer erreichen, wenn sie ihre produktstrategisch erfassten Kernkompeten-

zen sichern und ausbauen würden. Die in Deutschland und Europa existierende Infrastruktur erlaubt es, über den Aufbau von Netzwerken unter Einschluss von Forschungseinrichtungen die jeweilige Produktlinie in den Phasen Projektierung, Konstruktion und Fertigung auf einen technisch annähernd optimalen Stand zu bringen. Hierbei können jedoch gravierende Fehler gemacht werden:

Die eigenen Forschungs- und Entwicklungs (F+E)-Aktivitäten von Werften und Zulieferern müssen konsequent der Produktstrategie unterworfen werden und sollten vor allem nur dort eingesetzt werden, wo das erforderliche know-how nicht oder nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung steht. Außerdem ist darauf zu achten, dass Redundanzen im Bereich der F+E-Aktivitäten vermieden werden; lei-

vorhandene und genutzte technische Potenzial ihrer Mitarbeiter als »sichere Bank« betrachten, gehen fahrlässig mit den eigenen Kernkompetenzen um. Denn wie häufig kommt es vor, dass im Zuge einer vollständigen oder teilweisen Umorganisation oder eines outsourcing ein informatorischer »Nullpunkt« ein böses Erwachen erzeugt. Auch für das Ausscheiden von Mitarbeitern aus Altersgründen etc. scheint das Personalmanagement häufig nur unsystematische, »isolierte« Nachfolgeregelungen und Einarbeitungsprogramme anzubieten, die nur unzureichend sicherstellen, dass das Wissen dem Unternehmen nicht verlorengeht. Das Know-how von Mitarbeitern macht jedoch in weiten Bereichen den entscheidenden Erfolg im Wettbewerb aus. Jedes Unternehmen ist gut beraten, seine Leistungsträger frühzeitig zu identifizieren und selbstverständlich angemessen zu fördern. Jede Form einer »Gleichmacherei«, z.B. als Folge starrer (etwa tariflicher) Strukturen, ist dabei hinderlich. Jedes Unternehmen verfügt über individuelle Steuerungsmechanismen, die es ermöglichen, eine tragfähige und zukunftssichere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen herzustellen. Besonders hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang auch das Verbesserungsvorschlagswesen und das Arbeitnehmererfinderrecht. In beiden Fällen ist es ratsam, eine juristisch wasserdichte unternehmenseigene Richtlinie oder Betriebsvereinbarung zur Grundlage der Steuerung von Innovationen der Mitarbeiter zu machen. Verbesserungsvorschläge sollten nach ihrem konkreten betrieblichen Nutzen angemessen bewertet und sauber dokumentiert zum festen Bestandteil des Standes der Technik des Unternehmens werden. Arbeitnehmererfindungen können dem Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung liefern; sie sind nach den Bestimmungen des Arbeitnehmererfindergesetzes auf das Unternehmen zu übertragen und anschließend im Falle der Nutzung dem Erfinder zu vergüten. Werden die gesetzlichen Vorgaben beachtet, können Unternehmen und Mitarbeiter größtmöglich

von neuen Ideen und Innovationen profitieren.

Auch die den Know-how-Aspekt stark vernachlässigende, aber sehr verbeitete Abgabe von Konstruktions- und Fertigungsleistungen an Dritte stellt wegen des hierdurch verlorengehenden Fachwissens eine besorgniserregende Entwicklung dar. Es ist wohl eine (bittere) späte Erkenntnis, dass insbesondere über externe Konstruktionsbüros und Softwareunternehmen das über Jahre und Jahrzehnte erarbeitete Wissen besonders der deutschen Werften im Containerschiffbau unkontrolliert an asiatische Werften gelangt ist, denen heute ein wohl mindestens ebenbürtiger Ausführungsstandard bei Neubauten gelingt.

Nicht nur vor diesem Hintergrund gehört der Aufbau eines produktbezogenen und die Kernkompetenzen abbildenden Wissensmanagements ohne Zweifel zum technischen Risikomanagement eines Unternehmens, auch im Sinne der Anforderungen des KonTraG. Wenn deutsche Werftmanager einen Vorsprung in bestimmten Marktsegmenten sichern oder erlangen wollen, kommen sie an dem Thema nicht vorbei. Denn eine Wissensdatenbank bietet eine Vielzahl weiterer Vorteile. So baut sich bei sachgerechter Handhabung ein werfteigener Stand der Technik auf, welcher es erleichtert, fundierte Aussagen zur weiteren Produktstrategie und ihrer Anpassung an Marktverhältnisse und Wettbewerberstrukturen zu treffen. Daneben lassen sich unter denjenigen, die ihr vorhandenes Wissen in die Datenbankdokumente einfließen lassen, echte (und damit für das Unternehmen wertvolle) Leistungsträger identifizieren.

Außerdem erlaubt ein dokumentierter Wissensbestand Ableitungen zur Patentstrategie, da dort, wo der eigene Stand der Technik bereits verwirklicht oder nach außen hin dokumentiert worden ist, eine Anmeldung von Schutzrechten nicht in Betracht kommt. Schließlich, und das mag unter Kostengesichtspunkten ein entscheidender Aspekt sein, ließen sich durch den umfassenden Aufbau von technologischen Datenbanken redundante F+E-Aktivitäten vermeiden helfen. Die Förderung von Transparenz, Kommunikation, fachlichem Austausch und besserem Verständnis der Aktivitäten der verschiedenen schiffbaulichen Bereiche seien dabei nur am Rande erwähnt.



der zeigt die Beobachtung, dass immer noch bekanntes technisches Wissen (welches z.B. über eine Recherche des Standes der Technik abrufbar wäre) zum Gegenstand von kostspieligen F+E-Programmen gemacht wird. Auch fehlt es bisweilen an einer bei jeder Investition eigentlich selbstverständlichen Kosten-/Nutzenanalyse mit der Folge, dass das »Ergebnis« eines F+E-Projektes anschließend schon mal »stillschweigend« in den Schubladen verschwindet.

Werften und Zulieferer müssen ihre eigenen - produktbezogenen - Kernkompetenzen stetig weiter entwickeln. Hierzu gehört neben einer durchdachten vertraglichen Bindung mit relevanten Zulieferern, Hochschulen und Partnerwerften vor allem der Aufbau eigener Wissensdatenbanken. Unternehmen, die das

den Fällen ist es ratsam, eine juristisch wasserdichte unternehmenseigene Richtlinie oder Betriebsvereinbarung zur Grundlage der Steuerung von Innovationen der Mitarbeiter zu machen. Verbesserungsvorschläge sollten nach ihrem konkreten betrieblichen Nutzen angemessen bewertet und sauber dokumentiert zum festen Bestandteil des Standes der Technik des Unternehmens werden. Arbeitnehmererfindungen können dem Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung liefern; sie sind nach den Bestimmungen des Arbeitnehmererfindergesetzes auf das Unternehmen zu übertragen und anschließend im Falle der Nutzung dem Erfinder zu vergüten. Werden die gesetzlichen Vorgaben beachtet, können Unternehmen und Mitarbeiter größtmöglich



Mühlhan Spółka z o.o.

Maritime und industrielle Stahlkonstruktionen ■ Schiffssektionenbau, Schiffsrumpfbau ■ Werfteinsätze, Reisereparaturen ■ Richt-, Schweiß- und Montagearbeiten ■ Rohrverlegung, Verlegung von Lüftungs- und Klimakanälen, Isolierung, Ausstattung

Bronowicka 27, 71-012 SZCZECIN, POLAND; tel. +48 (91) 8140900, fax: 4824107, www.muhlhan.com.pl, e-mail: info@muhlhan.com.pl



Schutzrechtsstrategie

Ein bedeutendes zweites Instrument zur Sicherung und zum Ausbau der wettbewerblichen Stellung liegt zweifellos darin, das vorhandene technische Potenzial durch Schutzrechte gegenüber dem Wettbewerb zu sichern und im Sinne des Ausbaus der eigenen Wettbewerbsstellung gezielt einzusetzen. Nun hört man immer wieder, dass Schutzrechte, also zum Beispiel Patente und Gebrauchsmuster, mit Nachteilen behaftet seien, die ihre Verfolgung unattraktiv erscheinen lassen. Genannt werden z.B. zu lange Vorlaufzeiten für Innovationen, die Kosten sowie die Gefahren aus einer nach Ablauf der Schutzfrist erfolgenden Bekanntgabe der Details einer Schutzschrift, sowie die vermeintlich schwierige Überwachung von Patentverletzungen und -kollisionen.

Bedenkt man, dass etwa ein Patent die Vermarktung des eigenen Produkts oder Verfahrens bis zu 20 Jahre lang gegen jeden Wettbewerber schützt und gleichzeitig der Vorlauf für eine wirtschaftliche Nutzung einer Idee bei immer kürzer werdenden Produkt- und Entwicklungszyklen zunehmend geringer wird, kann eine geschützte Entwicklung bereits einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung sichern. Betrachtet man außerdem, dass besonders im Schiffbau ein technischer Vorsprung durch Nachahmungseffekte ohnehin sehr schnell aufgezehrt ist, so bietet ein 20 Jahre dauernder Patentschutz sicherlich die deutlich bessere Absicherung.

Die landläufig zu beobachtende »Strategie«, Wissen im Hause zu halten, garantiert überdies keinen verlässlichen Schutz, da innovative Mitarbeiter (oftmals die entscheidenden Leistungsträger) abgeworben werden können und der vermeintliche »Vorsprung« dann erst recht dahin ist. Und noch ein Wort zu »geheimen« Produktentwicklungen: es soll nicht selten vorkommen, dass eine Neuentwicklung -in Vorträgen oder technischen Veröffentlichungen- breit dargestellt wird, mit fatalen Folgen für die Schutzrechtsfähigkeit. Hiergegen ist dann natürlich auch kein (Erfinder-)kraut gewachsen.

Aufgrund der aufgezeigten Vorteile dürfen auch die mit dem Patentschutz verbundenen Kosten kein durchschlagender Aspekt sein. Überdies lassen sich dann, wenn ein Patent wirtschaftlich sinnvoll genutzt wird, über den Abschluss von Lizenzverträgen oftmals ansehnliche Lizenzgebühren erzielen. Diese machen die Aufwendungen für Erteilung und Aufrechterhaltung eines Schutzrechts in den meisten Fällen deutlich wett. Die Unternehmen der deutschen Schiffbau- und Zulieferindustrie sollten daher ihre Schutzrechtssituation im jeweiligen Marktumfeld einer genauen Analyse unterziehen. Hierbei kann auf die Unterstützung durch exi-

stierende Datenbanken sowie auf weitere professionelle Hilfe von außen zurückgegriffen werden. Je nach Ergebnis der Untersuchung wird verstärkt die Ausarbeitung und Anmeldung von Schutzrechten in Betracht zu ziehen sein. Am Ende einer solchen Entwicklung, die sich auch über einen längeren Zeitraum erstrecken kann, kann dann ein sogenanntes Patentportfolio stehen, mit dessen Hilfe eine stetige Absicherung der technologischen Position und ggf. ein wachsender finanzieller Rückfluss über Lizenzen dargestellt werden kann.

Die aufgezeigten Chancen sind die eine Seite der Medaille. Eben solche Aufmerksamkeit verdient eine Risikobetrachtung, die ebenfalls den Schutzrechtsaspekt betrifft. Oftmals gehen Unternehmen bei der technischen Detailausführung auf Wünsche oder Anregungen ihrer Kunden ein, ohne ausreichend auf die möglicherweise bestehende Drittabsicherung dieser technischen Lösung durch z.B. andere Wettbewerber geachtet zu haben. Da auch Schiffbauverträge sowie die Verträge mit Zulieferern regelmäßig vorsehen, dass der Auftraggeber von sämtlichen Risiken aus Schutzrechtsverletzungen freizuhalten ist, liegen hier erhebliche Gefahrenpotenziale. Obwohl Werften diesbezüglich insgesamt Nachholbedarf haben, schaffen es doch einige, sich durch trickreiche patentrechtliche Formulierungen scheinbar längst bekanntes technisches Wissen in Patenten zu sichern. Schon deshalb dürfen die aufgezeigten Gefahren keinesfalls unterschätzt werden.

Kommerzielle Verwertung von Wissen

Bislang war von der Sicherung und dem Erhalt innovativer Ingenieursleistung und produktbezogener Kernkompetenzen für den Markterfolg des Unternehmens die Rede. Darüber hinaus lässt sich sowohl aus vorhandenen Schutzrechten als auch aus dem bestehenden Know-how ein konkreter betriebswirtschaftlicher Nutzen ziehen. Das schiffbauliche Know-how in Deutschland steht bei Kunden in aller Welt nach wie vor hoch im Kurs. Besonders deutlich wird dies auch im Marineexportgeschäft, wo Kunden nicht selten erwarten und auch vertraglich durchsetzen, dass eine oder mehrere Einheiten einer Serie nicht in der Ursprungswerft, sondern im Land des Auftraggebers gebaut werden. Dies kann über Paketlieferungen und/oder auch über tatkräftige Mithilfe beim Um- oder Aufbau von Konstruktions- und Fertigungskapazitäten vor Ort geschehen. Den offensichtlichen Gefahren eines unverhältnismäßigen Abflusses von Know-how müssen die Werften vertraglich begegnen; außerdem sind sie parallel hierzu gezwungen, ihren entwicklungstechnischen Vorsprung zu hal-

ten und möglichst schon die nächste Generation einer Produktlinie zu entwickeln. Die Übertragung schiffbaulichen Know-hows wird in den genannten Beispielen auch als ein maßgeblicher Faktor für die Preisbildung anzusehen sein.

Darüber hinaus lassen sich Schutzrechte auch ganz offensiv im Markt verwerten. Abgesehen von Schutzrechten, die zur reinen strategischen Abwehr im Hause gehalten werden (z.B. »Vorratspatente«), kann ein erheblicher kommerzieller Nutzen daraus erwachsen, dass eine bestimmte Technologie oder ein geschütztes Verfahren Dritten bewusst (»kontrolliert«) zugänglich gemacht wird. Vom »Nachahmungseffekt« war oben schon die Rede; verfügt eine Werft oder ein Zulieferer über eine durch Schutzrechte abgesicherte Technologie, so ist es Wettbewerbern untersagt, derartige Nachahmungen zu erzeugen, es sei denn, man gestattet ihnen die Nutzung des Patents oder Gebrauchsmusters durch Einräumung einer ausschließlichen oder nicht ausschließlichen Nutzungslizenz.

Derartige Lizenzen lassen sich sachlich und/oder territorial begrenzen. Es ist international üblich, zwischen einem umsatzunabhängigen Teil der Lizenzgebühr, welcher z.B. die Kosten für die Erteilung und Aufrechterhaltung des Schutzrechts kompensiert, und einem umsatzabhängigen Teil der Lizenzgebühr zu unterscheiden. Bei letzterem bietet sich eine Anknüpfung an die mit der lizenzierten Technologie getätigten Umsätze an. Der Lizenznehmer ist vertraglich zur weitgehenden Offenlegung seiner Umsatzzahlen zu verpflichten und hat die Lizenzgebühren regelmäßig an den Lizenzgeber abzuführen. Die Einzelheiten der vertraglichen Gestaltung von Lizenzverträgen enthalten eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten und Fallstricken, so dass hierzu unbedingt professioneller Rechtsrat einzuholen ist.

Zusammenfassung

Das Erkennen der Chancen und Risiken im Zusammenhang mit der Absicherung des unternehmenseigenen Wissens ist eine unternehmerische Daueroberfläche. Die Instrumente stehen zur Verfügung und müssen, will das Unternehmen dauerhaft im Wettbewerb überleben, genutzt werden. Die Unternehmensführung in Schiffbauunternehmen steht vor großen Herausforderungen, die, wenn sie nicht erkannt und in die Tat umgesetzt werden, auch aufgrund der besonderen Anforderungen des KontraG eine Haftung für Geschäftsführer, Vorstände und Aufsichtsräte nach sich ziehen kann.

Rechtsanwalt Dr. Stefan Schrandt, Partner der Sozietät Dabelstein & Passehl, Hamburg □