

Die Sportbekleidungsbranche ist eine der wettbewerbsintensivsten überhaupt. Für **Christof Wolpert**, Leiter des internationalen Innovationsteams bei **adidas**, dem zweitgrößten Sportartikelhersteller der Welt, ist diese Tatsache eine besondere Herausforderung. Besonders relevant ist dies in Anbetracht der Tatsache, dass laut Christof, Vice President Global Legal Innovation des Unternehmens, sein Patentteam direkt an den General Counsel berichtet und an vielen der maßgeblichen Entscheidungen beteiligt ist, die rechtliche als auch allgemeine geschäftliche Angelegenheiten betreffen. Für sein Team aus Juristen, Patentanwälten und Patentingenieuren ist es seiner Ansicht nach sehr wichtig, nicht in Silos zu arbeiten, sondern ein wesentlich stärker geschäftsorientiertes Mindset zu haben.

Christof, der am adidas-Hauptsitz in Herzogenaurach (Deutschland) tätig ist, arbeitet seit über 20 Jahren im Konzern. Er war es auch, der die erste Patentabteilung des Unternehmens einrichtete. Diese befasst sich außerdem mit einer Reihe weiterer Tätigkeiten rund um Innovation, Konkurrenzfähigkeit und Rechtsverfahren. Bei solch weit gefassten Zuständigkeiten haben Transparenz und Klarheit für Christof und sein Team hohen Stellenwert. Genau hier sind Technologie und nicht zuletzt Anaquas AQX® IP-Plattform der Schlüssel, um den Konzern bei der effizienten Verwaltung von geistigem Eigentum und Innovation zu unterstützen.

Wie hilft geistiges Eigentum adidas dabei, innovativ zu bleiben und seine Position als Marktführer in eurer Branche zu behaupten?

CW: Unser Patentportfolio spielt hierbei eine essenzielle Rolle, wobei für uns die oberste Priorität auf Qualität vor Quantität liegt. Statt sich darauf zu konzentrieren, dass man zigtausend Patentrechte hat, sollte man vielmehr durchsetzbare Rechte haben. Es bringt nichts, wenn man ein ungültiges Patent hat oder es nicht durchsetzen kann, weil man es in einem Konkurrenzprodukt nicht nachweisen kann.

Es kommt auf Durchsetzbarkeit und Attraktivität an. Man möchte attraktives geistiges Eigentum besitzen, etwas, das einem einen Vorteil verschafft, dass die Konkurrenz unbedingt haben möchte. Wenn man eine Erfindung oder Technologie in einem Nischenbereich besitzt, den die Konkurrenz nicht betreten möchte, und man eine große Anzahl von Patenten dafür erwirbt, trägt dies nicht zur Steigerung des Geschäftserfolgs bei, sondern verursacht lediglich zusätzliche Kosten. Verteidige deinen Platz, aber spare dir den vielschichtigen Schutz für etwas auf, das für andere erstrebenswert ist. Damit kann man sich dann in einem Rechtsstreit verteidigen oder selber klagen. Oder aber hat, wenn man unbedingt einen Deal eingehen muss, einen Trumpf in der Hand, der für die Gegenseite von Interesse ist.

Für uns bei adidas liegt das Hauptaugenmerk darauf, wie effizient wir unser Patentportfolio zum Vorteil des



Unternehmens nutzen und managen. Die gewerbliche Nutzung von Patenten hat weitaus größere Bedeutung als deren bloße Aufbewahrung aus reinem Selbstzweck.

Wie vermittelst du deinen Kolleg*innen im Unternehmen, was geistiges Eigentum ist, welchen Wert es hat, und wie die Arbeit deines Teams aussieht?

CW: Entscheidend ist aufzuzeigen, dass man sich mithilfe von geistigem Eigentum einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann. Es ist wichtig, durch Schulungen und regelmäßige Interaktion dafür zu sensibilisieren und das Bewusstsein dafür zu verstärken. Allerdings passieren im Unternehmen manchmal Dinge, die diese Botschaft noch prägnanter vermitteln.

So haben wir etwa vor Kurzem einen sehr wichtigen Patentrechtsstreit zu Ende gebracht. Im Konzern waren mehrere Hundert Leute damit beschäftigt. Ihnen allen war sehr genau bewusst, welche Implikationen und möglichen Konsequenzen er hatte – und wie wichtig es war, das richtige geistige Eigentum zu besitzen. Schließlich sind wir eine sehr wettbewerbsintensive Branche, in der Kreuzlizenzierung oder Untätigkeit nicht genug sind. Unsere Branche ist hart umkämpft, weil unsere Verbraucherprodukte von ihrer Exklusivität und ihren einzigartigen Produktmerkmalen leben. Und sie verlässt sich darauf, dass wir unsere Rechte durchsetzen und andere davon abhalten, unsere Ideen und Erfindungen zu nutzen. Indem man erläutert und veranschaulicht, welchen Wettbewerbsvorteil man mit geistigem Eigentum erzielen kann, wird die Bedeutung davon für das Geschäft für jeden verständlicher.

Wie richtest du dein IP-Team und eure Ziele auf die Geschäftsstrategie von adidas aus? Und wie misst du, wie groß der Einfluss von geistigem Eigentum auf das Geschäft ist?

CW: Nun, anders als in vielen anderen Konzernen arbeitet das Patentteam bei adidas nicht als Teil der F&E-Abteilung. Wir berichten direkt an den General Counsel, d. h. wir werden an vielen maßgeblichen Entscheidungen zu rechtlichen Fragen wie auch allgemeinengeschäftlichen Themen beteiligt. Das IP-Team redet als Business Partner und nicht nur als Dienstleister mit. Es ist nicht so, dass die Geschäftsführung sagt: „Hey, wir haben eine Strategie ausgearbeitet, und ihr werdet sie unterstützen.“ Eher heißt es: „Wir arbeiten eine Strategie aus, und wir möchten auch euren Input dazu hören.“

Natürlich haben wir diesen Platz nicht über Nacht eingenommen. Wir haben über Jahre Vorarbeit geleistet und die Bedeutung von geistigem Eigentum für das Geschäft und das stark geschäftsorientierte Mindset des Teams aufgezeigt. Dadurch konnten wir auf diese Ebene der Entscheidungsfindung bei der Erarbeitung einer Strategie aufsteigen. Geistiges Eigentum kann eine Strategie wesentlich mitbestimmen, statt nur einer Strategie zu folgen, bei der wir keine Mitsprache hatten.

Für die Messung des Einflusses von geistigem Eigentum auf das Geschäft existieren zahlreiche KPIs, die herangezogen und diskutiert werden können. Grundsätzlich sind mir

qualitätsbezogene Messungen lieber als quantitätsbezogene. Schließlich lauten die zentralen Fragen für uns: „Haben wir eine gesunde Innovationspipeline?“ Und: „Ist sie gesund, weil sie revolutionär und ein großer Schritt nach vorn ist? Oder ist sie nicht so gesund, weil alle Erfindungen inkrementell sind?“

Wenn wir nun mal von den disruptiven statt den inkrementellen Innovationen sprechen: Lenkst du das strategisch, oder passiert das eher von selbst?

CW: Wir sind an der Innovationsarbeit beteiligt. Wir erhalten nicht einfach nur eine Erfindungsmeldung und erstellen daraus einen Patentantrag. Wir stehen bereit, noch bevor eine Erfindungsmeldung bei uns eingeht, um Orientierung und Unterstützung zu bieten. Das führt naturgemäß zu Diskussionen über technologische Neuerungen und zu Fragen, ob bestimmte Aspekte bedacht und ob andere Bereiche und Wege erkundet wurden.

Wir haben ein Prüfsystem, in dem wir nach Überprüfung und Bewertung der Erfindungsmeldung wieder mit den Führungskräften in einem Ausschuss zur Besprechung zusammenkommen, um zu entscheiden, ob wir einfach einen Patentantrag stellen oder die Innovation für die Zukunft bedeutsam und wertvoll finden. Im letzteren Fall verbringen wir dann einige Tage mit dem Patentteam, den Erfindern und eventuell weiteren Leuten aus F&E und Marketing, um gemeinsam zu brainstormen und uns zu fragen: „Wie kann der Anwendungsbereich dieser Erfindung erweitert werden, um eine breitere Palette von Einsatzmöglichkeiten abzudecken?“ Auf diese Weise können wir, wenn wir in einen neuen Bereich, oder eine neue Stelle vordringen, bestmöglich Schutzmaßnahmen ergreifen.

Das hört sich an, als würdest du Leute aus dem ganzen Unternehmen einbinden, um so viele Ideen wie möglich zu sammeln und damit die Innovation zu stützen. Stimmt das?

CW: Ja, genau. Meiner Erfahrung nach ist es gut, die Patenteleute, die die Patentarbeit machen, mit den Erfindern, die ursprünglich die Idee hatten, zusammenarbeiten zu lassen. Ich empfehle der Geschäftsführung immer, auch Leute einzubinden, die vielleicht nicht direkt ins Projekt involviert wurden, denn sie bringen eine andere Sichtweise ein. Wenn

da zum Beispiel jemand ist, der immer mit Schaumstoffen gearbeitet hat, könnte man ihn in eine Diskussion über ein thermoplastisch injiziertes oder 3D-gedrucktes Teil einbinden. Er geht die Dinge eventuell von einem völlig anderen Blickwinkel aus an, der mehr Out-of-the-Box-Denken fördert.

Man braucht Leute, die nicht in Silos denken, sondern sagen: „Okay, ich habe eine andere Rolle oder komme aus einem anderen Geschäftsbereich, aber wir sind ein Team, wir haben dieselbe Mission.“

Wir müssen die Dinge auch aus der Perspektive unserer Konkurrenten betrachten und uns fragen: „Was würden wir mit dieser Erfindung tun, wenn wir unser Konkurrent wären?“ So können wir uns darauf konzentrieren, was unsere Konkurrenten mit einer solchen Technologie machen würden, woraus sich dann wiederum mehr spannende Ideen und eventuell schützenswerte Anwendungsgebiete ergeben können.

Für uns ist es zudem wichtig, beim geistigen Eigentum das große Ganze zu sehen, was unser Marktsegment und die Aktivitäten unserer Konkurrenz angeht. Das können wir auf den dynamischen Analyse-Dashboards in AQX einsehen.

Wie wichtig ist eure IP-Managementtechnologie, wenn es darum geht, das Geschäft und eure IP-Abläufe besser zu unterstützen?

CW: Sehr wichtig. Anaquas AQX-Plattform ist das Rückgrat, dank dem wir als Team effizienter funktionieren können. Damit wir optimal arbeiten können, brauchen wir genau definierte, effiziente Prozesse, Klarheit und Transparenz bei allen Stakeholdern, was Zuständigkeiten, Aufgaben und Terminologie angeht.

AQX bietet uns ein hohes Maß an Automatisierung und nimmt uns einen Großteil der zeitaufwändigen Routinearbeiten ab. Zudem bietet es die Möglichkeit, vielfältigen Input einschließlich Status-Updates sowie die Gründe für Entscheidungen zu erfassen.

Wo wir uns früher möglicherweise auf das Erinnerungsvermögen verschiedener Leute und Notizen zu den Gründen für bestimmte Entscheidungen verlassen mussten, ermöglicht uns AQX heute, sämtliche Informationen, die wir benötigen, zentral zu erfassen und allen Stakeholdern zugänglich zu machen.

Hilfreich ist es zudem, alle unsere Patente, Muster, Marken und sämtliche entsprechenden Vereinbarungen auf einer einzigen zentralisierten IP-Managementplattform zu verwalten. Ich kenne viele Unternehmen, in denen die IP-Rechte in einem Tool und die Vereinbarungen woanders gespeichert sind.

In welchen anderen Bereichen kann AQX euch deiner Meinung nach in Zukunft unterstützen?

CW: Wir haben eine Reihe von Ideen, wie wir das Verfahren bereichern könnten: Weiterhin Systeme zusammenführen und Daten noch stärker bündeln, damit man sagen kann: „Okay, hier sind meine Erfindungsmeldungen und das Anmeldeverfahren. Aber vielleicht haben wir Analysen erstellt, die uns mehr über die Patentlandschaft verraten, oder wir haben eine Untersuchung zur Ausübungsfreiheit oder Patentierbarkeit durchgeführt.“ Das Tolle an Anaqua ist, dass sein Team unsere Bedürfnisse berücksichtigt und eng mit uns zusammenarbeitet, um diese Bedürfnisse zu decken.“

Du hast dich aktiv in Anaquas Kunden-Lenkungsausschuss eingebracht. Wie hast du das erlebt?

CW: Ausgesprochen positiv.

Bei Anaqua geht es nicht nur um die Technologie. Ich war auch vom Einsatz für die Kund*innen beeindruckt und davon, wie mit der Kunden-Community zusammengearbeitet wird, um das Tool mit Blick auf die Zukunft zu gestalten. Das ist einzigartig und etwas ganz Besonderes.

In Anaquas Kunden-Lenkungsausschuss kommen viele gleichgesinnte Leute zusammen, die sagen: „Diese IP-

Managementplattform ist zwar schon klasse, aber lasst uns doch mal darüber sprechen, wie wir sie noch verbessern und was wir als Nächstes damit tun könnten.“ Ich weiß, es gibt Unmengen an Ideen, und sie müssen priorisiert werden. Ich finde es äußerst anregend, mit Menschen aus verschiedenen Branchen zusammenzuarbeiten, die dasselbe Mindset mitbringen und das Tool weiterentwickeln und mit einem Technologiepartner voranbringen möchten, der sehr offen für das Feedback seiner Kund*innen ist.

Wie wird sich die Rolle des geistigen Eigentums in Zukunft verändern?

CW:Ich glaube, die Geschäftstauglichkeit, das Geschäftsverständnis wird eine noch wichtigere Rolle spielen. Das hatte ich vorhin schon in Bezug darauf gesagt, wie das Patentteam bei adidas mit dem übrigen Unternehmen zusammenarbeitet. Aber es wartet noch viel Arbeit auf die IP-Abteilung, bis diese Position in der Branche etabliert ist. Viele Leute sind noch nicht so weit. Es geht darum, bei Patentanwälten und anderen IP-Fachkräften ein stärker geschäftsorientiertes Mindset zu schaffen.

Die Rechtsabteilung wird oft als Bremse wahrgenommen, die die Arbeitsprozesse behindert. IP-Profis müssen zeigen, dass geistiges Eigentum da ist, um für die Arbeit, die andere Kolleg*innen tun, einen Mehrwert zu bringen. Ich bin überzeugt, dass diese Anerkennung irgendwann kommen wird, und dass es eine engere und dynamischere Zusammenarbeit zwischen dem gewerblichen und dem rechtlichen Bereich geben wird.

092023