

Onto Innovation mit Hauptsitz in Wilminton, Massachusetts, ist der viertgrößte US-amerikanische Ausrüstungslieferant für Halbleiterhersteller. Das Unternehmen fertigt ein breites Spektrum an Produkten, darunter Geräte zur Messung von Transistoren und Halbleiterbauteilen, zur Ermittlung von Fehlern in blanken Wafern und Substraten während der Fertigung sowie Lithografiegeräte für das Advanced Packaging. Onto Innovation betreibt auch eine Softwaresparte, die eine Suite KI-gestützter Softwarelösungen für die Halbleiterproduktion entwickelt und vertreibt. Mit seiner Angebotspalette hilft das Unternehmen Halbleiterherstellern, ihre schwierigsten Herausforderungen in Bezug auf Ertrag, Bauelementleistung, Qualität und Zuverlässigkeit zu bewältigen. Onto Innovation möchte den kritischen Pfad seiner Kunden – den des Fortschritts – optimieren, indem es sie smarter, schneller und effizienter macht.

Da überrascht es kaum, dass Onto Innovation auch beim Managen seines geistigen Eigentums smartere, schnellere und kosteneffizientere Lösungen anstrebt. Anaqua erörterte mit **Benjamin Brown**, Chief IP Counsel und Assistant General Counsel bei Onto Innovation, wie er und sein Team dabei vorgehen.

Heutzutage wächst der Druck auf viele IP-Teams in Unternehmen, „mehr aus weniger zu machen“. Wie meistert dein Team bei Onto Innovation diese Herausforderung, und welche Prioritäten habt ihr?

Benjamin Brown (BB): Das stimmt. Alles dreht sich darum, die vorhandenen Ressourcen intelligenter und effizienter einzusetzen. Aktuell bin ich der einzige IP-Anwalt und arbeite mit zwei Anwaltsgehilfen: einem für geistiges Eigentum und einem anderen, der auch im allgemeinen Rechtsteam Aufgaben übernimmt.

Anaquas AQX® Corporate IP-Managementplattform hat maßgeblich dazu beigetragen, dass unser schlankes IP-Team produktiver und effektiver arbeiten kann. Ursprünglich lag unser Fokus hauptsächlich auf dem Docketing und darauf sicherzustellen, dass wir das korrekt machen: die richtigen Dokumente, die richtigen Informationen, alle an den richtigen Stellen und mit einem robusten System, damit das auch so bleibt. Das war unsere vordringlichste Priorität. Heute konzentrieren wir uns auch auf besseres Ausgabenmanagement und vollziehen mithilfe von AQX Finance nach, welche Kosten wir wo haben. Um das in Zukunft noch besser zu können, nutzen wir jetzt zusätzlich Aquas Global



IP Estimator®, mit dessen Hilfe wir Prognosen der künftigen Kosten für unsere Patent- und Markenanwendungen in aller Welt erstellen konnten, und das uns die Budgetierung dieses Jahr erheblich erleichtert hat.

Für IP-Juristen in Unternehmen auf der ganzen Welt sind Kostenkontrolle und Planung ein zentrales Thema und werden dies auch in Zukunft bleiben. Deshalb ist es wichtig, interne Abläufe und Ressourcen im Hinblick auf Kosteneinsparungen zu überprüfen. Gleches gilt für externe Dienstleister, um zu gewährleisten, dass sie Mehrwert bringen. Als ich vor rund drei Jahren zu Onto Innovation kam,

habe ich eine Überprüfung eingeführt, um alle IP-Verfahren zu formalisieren, und ich habe nach Möglichkeiten zur Kostensenkung gesucht. Letztendlich haben wir die Gesamtkosten um über 20 % gesenkt. Im Zuge dieser Überprüfung haben wir Anaqua mit der Verwaltung unserer Jahresgebühren beauftragt. Das hat uns deutliche Einsparungen gegenüber unseren vorigen beiden Dienstleistern gebracht und war ein großer Gewinn.

A: Du hast fundierte Erfahrung in der gesamten Halbleiterbranche gesammelt, nicht zuletzt 7,5 Jahre in der IP-Abteilung des globalen Halbleiterherstellers Analog Devices, bevor du zu Onto Innovation kamst: Welche besonderen Herausforderungen im IP-Bereich existieren deiner Meinung nach für die Branche?

BB: Bei Analog war ich in einem Unternehmen, das Chips herstellt. Jetzt bin ich in einem Unternehmen, das die Anlagen zur Chipherstellung fertigt. Ich habe also einen recht umfassenden Überblick über den Markt.

Meiner Ansicht nach bestehen die größten Herausforderungen – für Hersteller von Halbleiterchips wie für Hersteller von Fertigungsanlagen – darin, Patente, Verstöße und den Wert für das Unternehmen zu ermitteln. In unserer Branche hat man eventuell Schwierigkeiten nachzuweisen, dass ein Wettbewerber gegen ein Patent verstößt. Auch ist es unter Umständen sehr teuer, Beweise zusammenzutragen, da man womöglich mehr als ein Dutzend Leute dafür abstellen muss, per Reverse Engineering einen Verstoß nachzuweisen. Noch dazu haben Unternehmen in der Regel so viele Patente, dass man jemanden kaum verklagen kann, ohne selbst verklagt zu werden.

Hat man aber ein etabliertes und gut verwaltetes Portfolio, kann man normalerweise ruhiger schlafen und hat relativ viel unternehmerische Freiheit. Patentanmeldungen sind wichtig, um sich diese Freiheit zu bewahren und um sicherzustellen, dass Wettbewerber die einzigartigen Elemente nicht nachahmen können, die für Umsatz sorgen. Da es schwierig sein kann, Verstöße festzustellen, muss man sich eine Strategie zurechtlegen, wie man geistiges Eigentum schützt, Ansprüche verteidigt und mit den Erfinderinnen und Erfindern zusammenarbeitet, um hochwertige, auffindbare Patente zu erhalten, ohne Gefahr zu laufen, die eigenen Geschäftsgeheimnisse preiszugeben.

Bei der anderen Herausforderung – auch wenn sie nicht nur die Halbleiterbranche betrifft – handelt es sich um den Wert für das Unternehmen. Es ist immer schwierig vorherzusagen, welche Technologie sich bezahlt machen wird. In der frühen F&E-Phase sieht alles immer toll und spannend aus. Geistiges Eigentum muss man während des gesamten Lebenszyklus gewissenhaft überwachen und sich bei Bedarf zum Ausmisten entschließen. Aber das geht nicht von heute auf morgen. Manchmal kann es ganze zehn Jahre dauern, bis man den Wert des Patents für das Unternehmen herausgefunden hat. Aber dieses Patent ist dann über seine Lebensdauer gesehen womöglich mehrere Milliarden Dollar wert.

A: Zum Wert für das Unternehmen: Du warst eng in Anaquas Kundenarbeitsgruppen involviert. Mit diesen möchte Anaqua Mehrwert für die Unternehmen unserer Kundinnen und Kunden schaffen. Welche Erfahrungen hast du mit den Gruppen gemacht, und welchen Nutzen hast du aus ihnen gezogen?

Die Kundenarbeitsgruppen sind eine tolle Initiative. Sie bieten Kundinnen und Kunden ein wichtiges Forum, um Feedback zu geben und sich an der laufenden Produktentwicklung zu beteiligen. So kann Anaqua unsere Herausforderungen besser verstehen und angehen, um unseren Bedürfnissen gerecht zu werden. Und das wiederum ermöglicht es uns, besser mit den Kundinnen und Kunden zu arbeiten und für unsere eigenen Unternehmen mehr Wert zu schaffen.

Am meisten habe ich mich in die Finanzmanagementgruppe eingebracht. Wie schon gesagt, konzentriere ich mich besonders auf das Ausgabenmanagement. In diesem Bereich hat Anaqua große Fortschritte gemacht und das vorhandene Finanzmodul ausgebaut, um die Funktion zur Kostenüberwachung signifikant zu erweitern. Außerdem hat sich Anaquas Erwerb des **Global IP Estimator®** in 2021 bezahlt gemacht, da so die Entwicklung dieser Funktionalität für AQX beschleunigt werden konnte.

Worauf ich besonders gedrängt habe, ist die Nutzung von historischen wie auch von Durchschnittsdaten bei der Schätzung von IP-Ausgaben. Das muss noch weiter erprobt werden, aber ich denke, dass wir mit einem größeren Datenpool noch präzisere Schätzungen erhalten könnten. Meiner Ansicht nach ist das der nächste Schritt im Bereich Prognostizierung. Denn Prognosen sind unverzichtbar, um ein Budget zu erstellen, und das ist wiederum unverzichtbar für den Geschäftsbetrieb.

Was mir im Laufe der Jahre aufgefallen ist: Möchte man begründen können, dass man mehr finanzielle Mittel braucht, ist es am wirkungsvollsten, wenn man ein Tool hat, das auf Daten und Best Practices von Schätzungen basiert, um die Mittel bewilligt zu bekommen. Mit so einem Tool kann man zum CFO gehen und sagen: „Also, wir haben all diese Simulationen durchgeführt, und das ist dabei herausgekommen. Wenn Sie 15 % mehr Patente anmelden möchten, brauchen wir jetzt dieses Budget. Und jenes Budget brauchen wir in den nächsten fünf Jahren, um das zu schaffen.“

Da ich daran arbeite, die Zahl der Patentanmeldungen in unserem Unternehmen zu erhöhen, wird dieses Prognosemodul einen großen Unterschied ausmachen.

Gibt es noch andere Bereiche der AQX-Roadmap, die du spannend findest, und in denen du mit den Kundenarbeitsgruppen aktiv warst?

BB: Ja. Wie man einen besseren Einblick bekommt, was externe und auch interne Berater leisten. Konkret: anhand von quantitativen Kennwerten die Kosten – in Verbindung mit anderen Faktoren wie der Zeitplanung – eruieren zu können. Das ist ein interessanter Bereich, auf den wir uns da konzentriert haben, und einige Ergebnisse dieser Arbeit sind jetzt in HyperView™ verfügbar.

Wir haben uns auch das Portfoliomangement und die Benutzeroberfläche angesehen, um sie für verschiedene Nutzergruppen flexibler adaptierbar und passgenauer zu machen. Aktuell gibt es eine Oberfläche für Anwaltsgehilfen

und für Anwälte und alle anderen. Je nach der eigenen Position sieht man eventuell andere Buttons und Fenster. Es gibt aber keine unterschiedlichen Datenanzeigen für unterschiedliche Nutzer. Ich glaube, solch eine passgenauere Lösung ist wichtig, da sich Anwälte auf andere Dinge konzentrieren als etwa Anwaltsgehilfen, besonders bei strategischen Entscheidungen. Umgekehrt ist es genauso wichtig, dass auch Anwaltsgehilfen ein Tool haben, das für ihre Bedürfnisse optimiert ist.

In dieser Hinsicht waren die Arbeitsbereiche, die Anaqua konzipiert hat, eine große Hilfe. Es gibt also gute Fortschritte und ich denke, dass sich Anaqua in Zukunft besonders auf die Weiterentwicklung der diversen Arbeitsbereiche konzentrieren sollte.

Könntest du uns erzählen, was du in deiner Freizeit so machst?

BB: Ich trainiere das Leichtathletikteam meiner Tochter. Das ist eine tolle Erfahrung. Ich bin selber Läufer. Deshalb freut es mich, wenn ich sehe, dass sich meine Tochter (und immer mehr auch ihr jüngerer Bruder) für das Laufen interessiert und gern an Wettkäufen teilnimmt.

Außerdem habe ich vor kurzem meinen MBA am MIT gemacht. Das war nicht nur eine interessante und lohnende Erfahrung. Ich kann das Unternehmen jetzt auch auf neue Art und Weise unterstützen, besonders indem ich mich mehr mit Amtsangelegenheiten beschäftige.

(Übersetzt aus dem amerikanischen)