

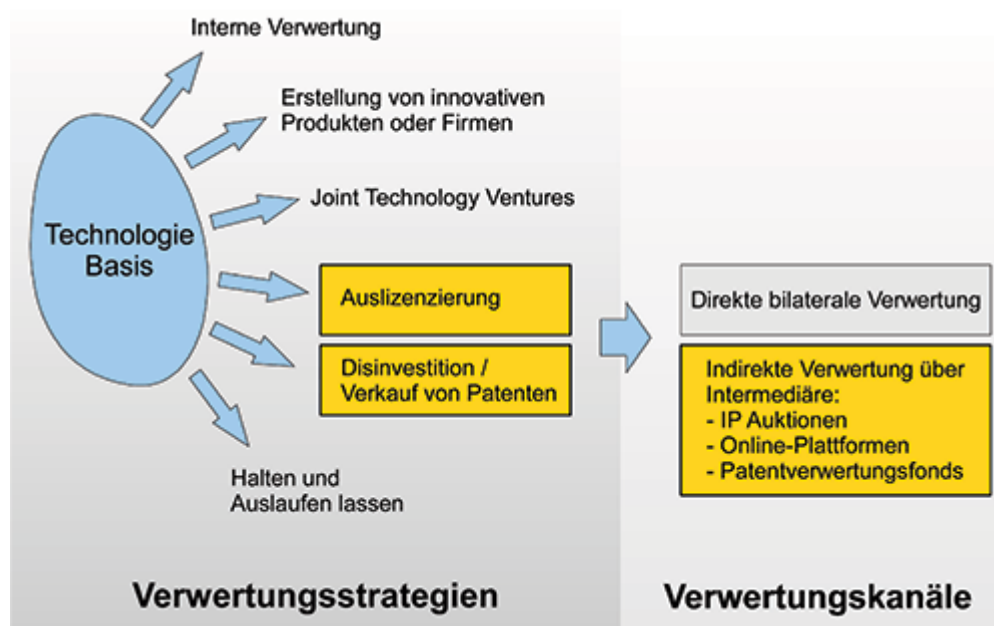
Grundlagen der externen Technologieverwertung

Im Rahmen der Zielsetzung dieses Portals, KMUs Informationen und Hilfestellung bei der monetären externen Verwertung von Patenten bereitzustellen, bietet diese Sektion zunächst einen Überblick über die notwendigen Grundlagen der externen Technologieverwertung (ETV), um das grundlegende Verständnis für die Möglichkeiten der ETV zu fördern und die hier vorgestellten Modelle zur Erleichterung der monetären ETV im Kontext des gesamten Spektrums der ETV einzuordnen. So wird in den folgenden Abschnitten die monetäre ETV von anderen Funktionen/Zielen der ETV sowie daraus resultierenden Projekttypen abgegrenzt, eine Übersicht über die generellen Möglichkeiten zur Umsatzgenerierung durch Patente gegeben, ein Prozessmodell der ETV vorgestellt und Hinweise auf weiterführende Literatur zur ETV gegeben.

Das Spektrum der externen Technologieverwertung

Die ETV stellt eine nicht zu unterschätzende Alternative zur internen Verwertung oder gar dem Brachliegen eines Patentbesitzes dar und kann sowohl finanzielle als auch strategische Vorteile mit sich bringen. Grundsätzlich zählen zur externen Verwertung von Technologien die Kollaboration mit anderen Unternehmen (z.B. Joint Technology Ventures), die Auslizenzierung oder der Verkauf von Technologien sowie die Ausgliederung von Technologien inklusive Teile des Unternehmens (z.B. Spin-Offs).

Dieses Portal stellt spezifisch drei neuere Modelle der Verwertung vor (Patentverwertungsfonds, IP-Auktionen und Online-Marktplätze), die von Intermediären als "indirekte Verwertungsformen" auf den Technologiemarkten angeboten werden. Diese Dienstleistungen zielen darauf ab, die externe Verwertung, vornehmlich im Bereich der Auslizenzierung und des Verkaufs von Technologien insbesondere von Patenten oder anderen gewerblichen Schutzrechten wie Marken und Gebrauchsmuster, zu vereinfachen und damit auch speziell KMUs ein weiteres Umsatzpotential zu erschließen.



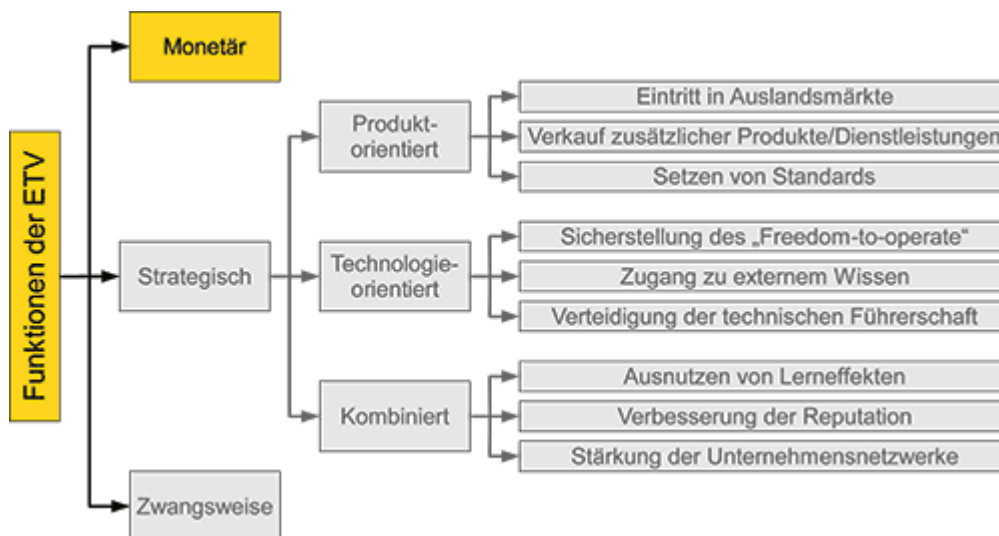
Quelle: Basierend auf External Technology Acquisition in large multi-technology corporations; Granstrand, E. Bohlin, 1992, R&D Management 22(2).

Um einschätzen zu können in welchem Umfang diese Modelle die ETV unterstützen können, sollen in den Grundlagen auch die Aufgaben und Anforderungen der ETV an ein Unternehmen anhand eines Prozessmodells dargestellt werden.

Ziele und Projekttypen der externen Technologieverwertung

Der Anlass für eine externe Verwertung von Technologien kann monetärer, strategischer oder zwangsweiser Natur sein, um finanzielle oder strategische Chancen zu nutzen oder um beispielsweise kartellrechtlichen Verfahren vorzubeugen. Unterschiedliche Zielsetzungen bei der Nutzung der ETV stellen allerdings auch unterschiedliche Anforderungen an das Unternehmen und sein Management. Um die monetäre ETV mit ihren Zielen und Anforderungen gegenüber den anderen Funktionen abzugrenzen, wird ein Überblick über die Funktionen der ETV gegeben und eine Klassifizierung verschiedener Projekttypen der ETV vorgestellt.

Funktionen der externen Technologieverwertung



Quelle: Projekte der externen Technologieverwertung: Ziele, Prozesse und Typen; Ulrich Lichtenthaler, Die Unternehmung, 60.Jg. (2006), Nr.5, S.351-372

- **Monetäre ETV:** Die monetäre Dimension von ETV-Projekten zielt auf die Generierung von Umsätzen ab, die das Unternehmen mit der internen Nutzung der Technologie nicht realisieren hätte können (z.B. durch Lizenzeinnahmen oder Patentverkäufe).
- **Strategische ETV:** ETV-Projekte einer strategischen Funktion lassen sich in produktorientierte, technologieorientierte und kombinierte Ausrichtungen unterteilen. Während produktorientierte ETV-Projekte primär die internen Produkt- und Dienstleistungsstrategien unterstützen sollen, zielen technologieorientierte ETV-Projekte auf die Stärkung der technologischen Position des Unternehmens im Markt ab. Die kombinierten strategischen ETV-Projekte haben Auswirkungen auf beiden Ebenen.
- **Zwangsweise ETV:** Zwangsweise ETV-Aktivitäten können durch gesetzliche Erfordernisse oder staatliche Entscheidungen notwendig werden und sind im Gegensatz zu strategischen oder monetären ETV-Projekten nicht freiwillig. Ein Beispiel hierfür wäre die Lizenzierung einer Technologie, um ein Kartellverfahren zu vermeiden.

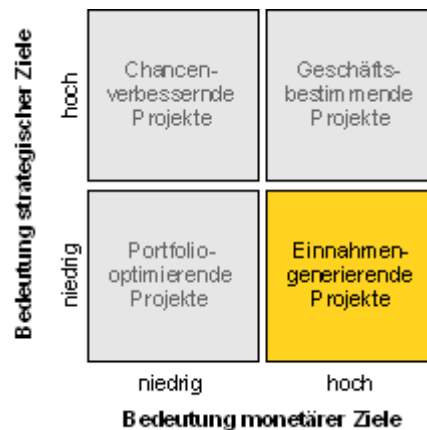
Projekttypen der externen Technologieverwertung

Je nach der spezifischen Funktion der ETV bzw. den spezifischen Zielen, die mit einer ETV-Transaktion erreicht werden sollen, werden unterschiedliche Arten/Typen von ETV-Projekten unterschieden. Jeder Typ unterscheidet sich in Problemen und Herausforderungen an das Management im Verlauf der externen Verwertung.

Chancenverbessernde und *Geschäftsbestimmende Projekte* sind strategischer Natur und bedürfen aus diesem Grund einer detaillierten Planung und Abstimmung mit den internen Aktivitäten eines Unternehmens. Da diesen Projekttypen eine hohe strategische Bedeutung innewohnt, liegt der Schwerpunkt auf der Effektivität der Transaktion, also auf dem erfolgreichen Abschluss des Projektes, und weniger auf deren Effizienzgewinn.

Portfoliooptimierende Projekte, haben hingegen, aufgrund ihrer geringen strategischen und monetären Bedeutung, lediglich die Zielsetzung etwas (zusätzlichen) Wert zu schaffen. Dies trifft beispielsweise auf Technologien zu, die intern überhaupt nicht genutzt werden oder lediglich von geringer Bedeutung für die Anwendung in eigenen Produkten sind. Schwerpunkt ist hier die möglichst effiziente Abwicklung der ETV durch einen standardisierten Prozess.

Einnahmengenerierende Projekte werden hauptsächlich aus finanziellen Gründen durchgeführt, während strategischen Zielen nur eine geringe oder überhaupt keine Bedeutung zukommt. Die betroffenen Technologien können intern genutzt oder ungenutzt sein, sind i.d.R. nicht Bestandteil des technologischen Kernbereichs des Unternehmens, zeichnen sich allerdings durch einen beachtlichen Wert in gegenwärtigen oder zukünftigen Anwendungsgebieten, in der Branche des Unternehmens oder in anderen Branchen, aus. Hinsichtlich der Herausforderungen an das Management steht die finanzielle Optimierung der einzelnen Projekte im Vordergrund, da normalerweise keine enge Abstimmung mit internen Aktivitäten oder anderen ETV-Projekten notwendig ist. Auch hier ist die Effizienz der Transaktion wichtig, es sollten aber ausreichende Ressourcen in die Identifikation von Abnehmern investiert werden, um einen möglichst hohen Preis zu erzielen. Abhängig vom vermuteten Wert der Technologie kann die Nutzung von Dienstleistern bei der Identifikation von Anwendungsgebieten und Technologieabnehmern sinnvoll sein. Die aufgewendeten Mittel sollten allerdings keinesfalls den vermuteten Wert der Technologie übersteigen.



Quelle: Projekte der externen Technologieverwertung: Ziele, Prozesse und Typen; Ulrich Lichtenthaler, Die Unternehmung, 60.Jg. (2006), Nr.5, S. 351-372