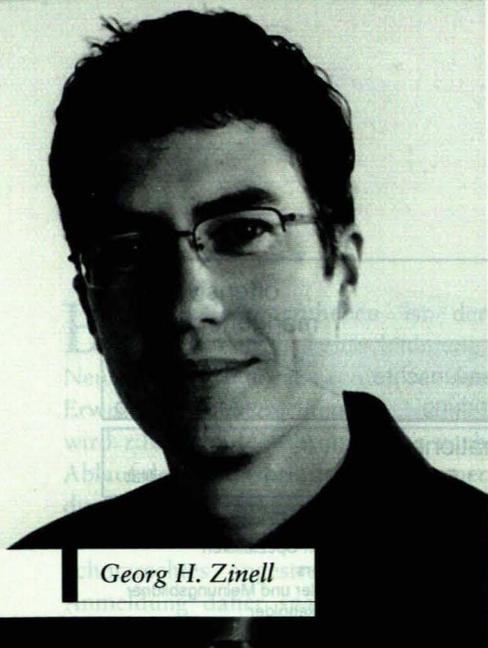


Technologiemarketing



Georg H. Zinell

DI Dr. Georg H. Zinell, geb. 1969, Studium MB/Wi und anschließende Assistententätigkeit an der Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der TU Graz. Seit September 2000 bei McKinsey & Company, Wien, beschäftigt.

Die Vermarktung technologieintensiver Produkte berührt häufig Fragen des Patentwesens. Für den Marketing-Manager ist das ein leidiges Thema, bedeutet es doch oft Unsicherheiten, hohen Ressourceneinsatz und leider auch die Erkenntnis, dass ein Patent alleine noch „nichts verkauft“. Zudem ist das Schutzrechtswesen ein höchst komplexes Fachgebiet, das profunde Kenntnis und viel Erfahrung verlangt. Experten auf diesem Gebiet können umgekehrt keine Marketing-Fachleute sein. Wie lässt sich also beurteilen, ob Schutzrechte (Patente, Gebrauchsmuster) zur Anwendung kommen sollen oder nicht? Was soll der Marketing-Manager bei dieser Fragestellung berücksichtigen? Muss er selber zum Patentexperten werden?

Motive

Mit dem Marketingplan hält der Manager systematisiert und entscheidungsorientiert Anleitungen zum aktiven, gestaltenden Handeln fest. Kurz: es geht um Fragen des „Tun-Wollens“, der Planung und Ausgestaltung dieses „Tuns“

und schließlich seiner Umsetzung. Dieser Schwerpunkt soll hier als offensive Komponente bezeichnet werden. Sie äußert sich beispielsweise in Zielen wie dem Transport eines Images, der Erzielung einer Werbewirkung („Vorsprung durch Technik“) oder ähnlichem. Sie richtet sich im wesentlichen an den Abnehmer und kann direkt zur Erzielung von Marktvorteilen beitragen. Die (patent)rechtliche Komponente hingegen steckt den Rahmen des erlaubten Handelns und der Sanktionen bei Nichtbefolgung ab – es geht also

ums „Tun-Dürfen“. Diese defensive Komponente dominiert jene Ziele, die darin liegen, einen vorteilhaften Zustand für bestimmte Zeit aufrecht zu erhalten: einerseits, indem das eigene „Tun-Dürfen“ gesichert wird, andererseits, indem das unerwünschte Handeln anderer ausreichend unwahrscheinlich gemacht wird. In ihrer praktischen Bedeutung wirkt die defensive Komponente gegenüber Wettbewerbern und Kooperationspartnern. Marktvorteile können nur indirekt über Wettbewerbsvorteile erreicht werden.

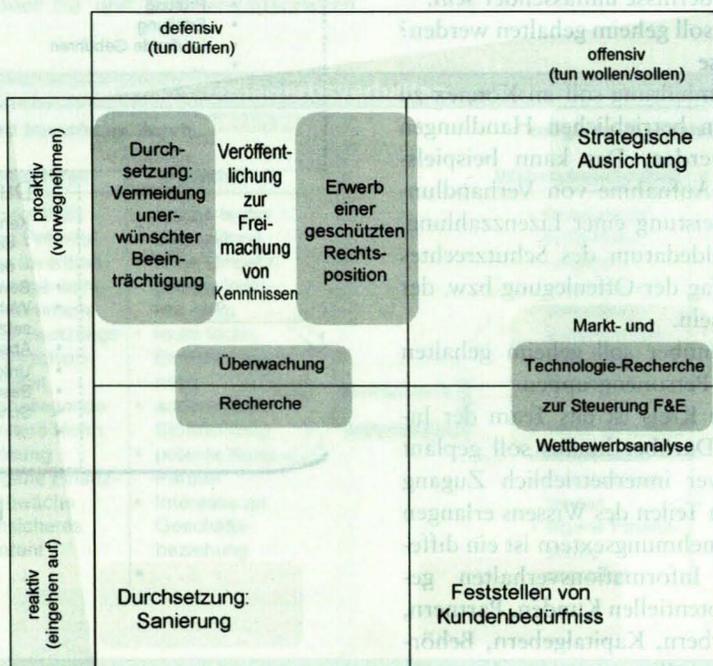


Abb 1: Systematisierte und entscheidungsorientierte Anleitung zum aktiven Handeln

Mit Hilfe dieser Unterscheidung kann der Manager leichter erkennen, ob die angestrebten Schutzrechte überhaupt geeignet sind, einen angemessenen Beitrag zur Technologievermarktung zu leisten. Dazu lohnt es sich, mögliche Ziele des Einsatzes von Schutzrechten näher zu durchleuchten.

Ziele

Die Vermarktung verlangt, dass ein ausgewählter Adressatenkreis von dem technischen Wissen Kenntnis erlangt. Umgekehrt ist auch die Geheimhaltung gezielt zu planen. Hier hilft die Unterscheidung: Was soll geheim gehalten werden? – Inhalte

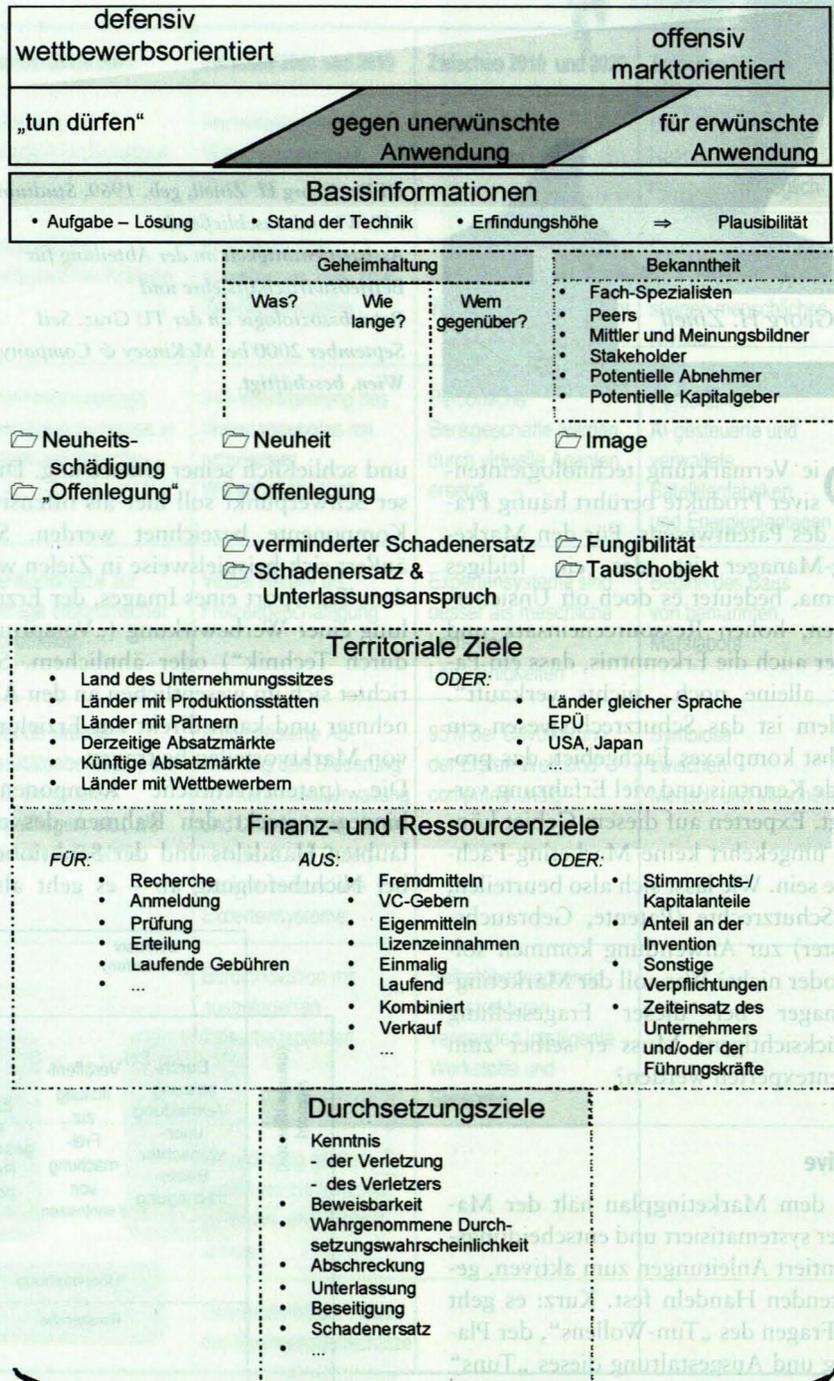
Den Kern bildet die Lehre zum technischen Handeln, also das Aufgabenstellung-Lösungs-Paar. Weiters kann ein eigenständiger Wert im Wissen um die technische/betriebliche Umsetzung liegen. Liegt die Neuerung vorwiegend in der Anwendungs-idee für bestehende Technologien, werden die Geheimhaltungserfordernisse umfassender sein.

Wie lange soll geheim gehalten werden? – Ereignisse

Die Geheimhaltung soll im Konnex zu bestimmten betrieblichen Handlungen geplant werden. Das kann beispielsweise die Aufnahme von Verhandlungen, die Leistung einer Lizenzzahlung, das Anmeldedatum des Schutzrechtes oder der Tag der Offenlegung bzw. der Erteilung sein.

Wem gegenüber soll geheim gehalten werden? – Personengruppen

Der engste Kreis ist das Team der Inventoren. Darüber hinaus soll geplant werden, wer innerbetrieblich Zugang zu welchen Teilen des Wissens erlangen soll. Unternehmungsextern ist ein differenziertes Informationsverhalten gegenüber potentiellen Kunden, Partnern, Wettbewerbern, Kapitalgebern, Behörden, Förderstellen etc. vorzusehen.



im Zeitablauf

Abb. 2: Betriebliche Ziele beim Einsatz von Schutzrechten

Besonders hervorzuheben ist der Zeitpunkt der Neuheitsschädigung. Neuheit ist eine Voraussetzung für den Erwerb von Schutzrechten. Die Neuheit wird z.B. durch eine Anmeldung nach Ablauf der Unionspriorität oder immer durch Veröffentlichung geschädigt. Wird eine lange Gültigkeit eines Schutzrechtes angestrebt, sollte eine Anmeldung daher spät erfolgen. Dadurch steigt aber die Gefahr der Neuheitsschädigung durch Dritte. Soll hingegen ein Technologiefeld gegenüber fremden Schutzrechten offengehalten werden („tun dürfen“), reicht schon eine frühe Veröffentlichung z.B. in Fachzeitschriften oder in Produktkatalogen.

Finanz- und sonstige Ressourcenziele können für Meilensteine im Anmeldeverfahren getrennt angegeben werden: für die Recherche, die eigentliche Anmeldung, die amtliche Prüfung, die Erteilung und schließlich die Laufzeit, welche die Höhe der laufenden Gebühren bestimmt. Ressourcen sind jedoch auch dafür vorzusehen, dass Schä-

digungen durch Dritte verfolgt und geahndet werden müssen. Gerade für Kleine und Mittlere Unternehmungen (KMU) bestimmt die Wahrscheinlichkeit der eigenen Rechtsdurchsetzung den sinnvollen Einsatz der Schutzrechte. Was nutzen erteilte Patente in den USA, wenn eine Verletzung nicht einmal zu Kenntnis genommen würde oder meist langwierige Streitverfahren finanziell nicht zu verkraften sind? Kommen Schutzrechte zum Einsatz, ist es ein wesentliches Ziel, dass die Wettbewerber eine hohe Durchsetzungskraft und einen starken Durchsetzungswillen wahrnehmen. Abschreckung vor bewusster Schädigung („proaktiv“) spart Ressourcen und Nerven.

Schutzrechte wirken nur im jeweiligen Land. Es existiert kein „Weltpatent“. Es gibt lediglich Verfahrenserleichterungen bei internationalen Anmeldungen (EPÜ, PCT). Die Rechtsdurchsetzung ist jedoch stets den nationalen Normen unterworfen und muss in jedem Land eigens erlangt werden. Zielländer für den Schutzrechtserwerb

sind daher in unmittelbarem Zusammenhang mit Markt- und Produktionszielen zu planen. Und sie sind frühzeitig festzulegen, da nach 12 Monaten ab der Stammanmeldung die Neuheit geschädigt ist. Das bedeutet, dass nach Ablauf dieser Jahresfrist im Allgemeinen keine zusätzlichen Zielländer mehr nominiert werden können.

Es kann nicht oft genug betont werden, dass mehr Technologien an Engpässen offensiver Komponenten scheitern, als Unternehmungen an Mängeln bei der passiven! Das neue technische Wissen steht in einem Wettstreit der Ideen, Produkte und Geschäftssysteme um die knappen Ressourcen. Die Ziele lauten daher meist, schnell hohe Bekanntheit und Durchdringung zu erreichen; oder Partner und sogar einzelne Wettbewerber rasch zur Annahme der neuen Technologie zu bringen, wenn es gilt, Standards zu setzen; ...

(unkooperatives) Wettbewerbsverhalten

wird beeinflusst durch

Motivatoren

- hoher Wert des Patents/der Invention
- geringe wahrgenommene Durchsetzungswahrscheinlichkeit
- naheliegende andere techn. Lösung
- eigene Finanzschwäche
- unsicheres Patent
-

Hemmer

- rasche techn. Entwicklung
- hohe Umsetzungsgeschwindigkeit nötig
- teure techn. Einrichtung
- andere strat. Stoßrichtung
- potente Koop. Partner
- Interesse an Geschäftsbeziehung
-

Wettbewerb

mögliche Maßnahmen

Wahrscheinlichkeit

- Schutzrecht bekämpfen
- umgehen
- substituieren
- Verhaltensänderung der Abnehmer bewirken
-
- Tech. tauschen
- kooperieren
- Distributoren binden
- eigene Finanzstärke angreifen
-

	<	=	>
• Schutzrecht bekämpfen			
• umgehen			
• substituieren			
• Verhaltensänderung der Abnehmer bewirken			
•			
• Tech. tauschen			
• kooperieren			
• Distributoren binden			
• eigene Finanzstärke angreifen			
•			

Abb. 3: Antizipation des Wettbewerbersverhaltens

Planungszyklus

Manifestiert sich die Technologie bereits in ersten Produkten, steht eine breitere Auswahl an Wettbewerbsinstrumenten zur Verfügung. Die Vorteilhaftigkeit des Erwerbs von Schutzrechten kann nur im Vergleich zu den Alternativen beantwortet werden. Das hier vorgestellte Planungsmodell geht von einer Rollenteilung aus. Der Inventionsinhaber leitet aus seiner Unternehmensplanung Anforderungen an die Wettbewerbsinstrumente ab. Dabei werden insbesondere Zeit-, Ressourcen- und Kommunikationsbedürfnisse festgehalten. Mit diesen Vorgaben kann der Patentexperte, der allein über das unumgängliche Detailwissen verfügt, Schutzrechtsstrategien ausarbeiten. Wichtig ist, dass erstens Zielkonflikte aufgezeigt und zweitens auf jene Alternativen hingewiesen wird, die nicht unmittelbar mit den Vorgaben erreicht werden können, die aber aus rechtlicher Sicht vorteilhaft wären. Der Inventionsinhaber wiederum beurteilt die Vorschläge im Wissen um seine betriebliche Situation und muss sich nicht in Detailfragen des Schutzrechtswesens vertiefen. Meist werden mehrere Durchläufe nötig sein, um das gewählte Vorgehen zu optimieren.

Wie beurteilt der Manager nun aber die Strategien im Vergleich zu anderen Wettbewerbsinstrumenten? Häufig schwelgen Schutzrechtskundige bei solchen Überlegungen in Horrorszenarien – das verdeutlicht dann die

„Unumgänglichkeit“ der Patentanmeldung. Dem steht folgende Systematik entgegen, die zu einer fundierteren Analyse führen soll.

Ansatzpunkt ist das Verhalten der Wettbewerber, das es zu antizipieren gilt. Was beeinflusst ihr Verhalten und welche Maßnahmen werden sie ergreifen?

Der Inventionsinhaber soll nur für jene Maßnahmen der Wettbewerber, die für ihn die wichtigsten sind, nach subjektiver Einschätzung die Eintrittswahrscheinlichkeiten angeben. Die Auswirkungen für ihn werden anhand der Marktszenarien ermittelt.

Marktszenarien

Das Wettbewerberverhalten ist markt-wirksam. Im wesentlichen werden die Absatzmengen und die Preise, die der Inventionsinhaber erzielen kann, betroffen sein. Die monetär erfassbaren Auswirkungen sollen in eine einfache Cashflow-Berechnung für den ungünstigen, wahrscheinlichen und günstigen Fall eingehen. Wirken sich die Wettbe-

werber-Maßnahmen auch auf schon eingeplante Folgeanwendungen für das technische Wissen aus, können diese im „Pauschalwert für Folgeanwendungen“ berücksichtigt werden. Dies gilt allerdings nur für jenes technische Wissen, das einen engen Konnex zu dem betrachteten Produkt/Prozeß aufweist.

Bei der Abschätzung der Absatzmengen und Preise ist der Zeitverzug zu berücksichtigen, mit dem die Maßnahmen der Wettbewerber wirksam werden. Eine dynamische Betrachtung, die die unterschiedlichen Zeitpunkte durch Diskontierung berücksichtigt, ist vor allem bei hohen Renditeerwartungen von Venture-Capital-Gebern erforderlich. Nicht in der Cashflow-Berechnung erfasste Auswirkungen sind gleichrangig festzuhalten. Beispiele dafür sind angeführt, wobei der Engpass an finanziellen Mitteln oft maßgeblich sein wird. Die marktseitigen Auswirkungen sind schließlich nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen einzustufen.

Marktszenario

Wird beeinflusst durch:

- Produktlebenszyklus
- zeitlichen Vorsprung am Markt
- eigene Reaktion auf Wettbewerber
- Umstellungskosten der Abnehmer
- Kosten-, Preisvorteil des Wettbewerbers
-

sonstige Auswirkungen:	Absatzmenge	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Restwert
	Preis je Einheit						
+ Erlöse							
+ sonstige techn. Erlöse							
- Ausgaben allgemein							
- Ausgaben für das WB-Instrument							
- Restwert für Folgetechnologie							
= CF Zeitwert							
= CF Barwert							
$\Sigma = K_0$							
K_0 für	ungünstig	wahrscheinlich	günstig				

⇒ Ausmaß/Auswirkung: existenzvernichtend, existenzbedrohend, spürbare Auswirkung auf Unt.-Entwicklung, beeinträchtigend, neutral/positiv

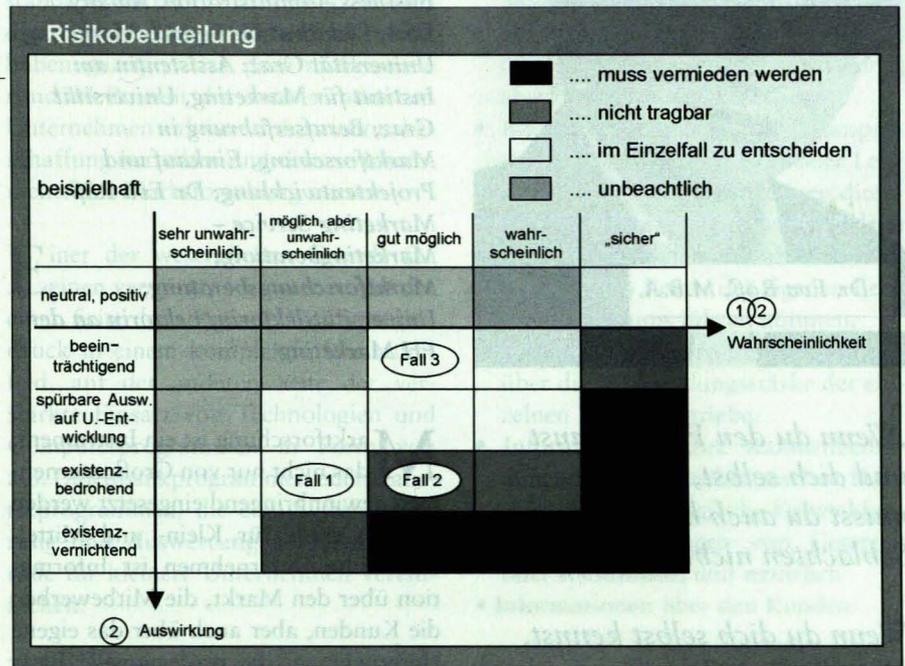
Abb. 4: Auswirkungen in Marktszenarien erfasst (beispielhaft)

Daher ist Marktforschung primär auch keine Frage der finanziellen Möglichkeiten; entscheidend ist ein systematisches Konzept der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -nutzung. Das heißt, das Unternehmen muss wissen, welche Informationen der welche Marktteilnehmer zu werten...

Abb. 5: Risikobeurteilung (beispielhaft)

Das systematische Sammeln von Informationen und Daten im Rahmen einer Marktforschung war jahrelang ein auf große Betriebe begrenztes Instrument, die entweder in hausinternen Marktforschungsabteilungen oder in Zusammenarbeit mit externen Instituten...

den Verhalten an diese Voraussetzungen... Geb. 1967 in Gießen bei... München, Studium der BWL in der... Wirtschaftswissenschaften...



Risikobeurteilung

Die Bedeutung der Auswirkungen für das Unternehmen ergibt sich für die einzelnen Fälle aus dem jeweiligen Szenario und kann z.B. nach „existenzvernichtend“, „existenzbedrohend“, „spürbare Auswirkung auf die Unternehmensentwicklung“, „beeinträchtigt“ und „neutral/positiv“ eingeteilt werden. Die verbale Beschreibung der Kategorien verhindert den Glauben an die vermeintliche Exaktheit, welche Zahlenwerten fälschlicherweise oft zugeschrieben wird. Die Eintrittswahrscheinlichkeit der Fälle ist nur mittelbar aus dem Wettbewerbsverhalten abzuleiten, da sie zusätzlich von der Wahrscheinlichkeit der Schadenshöhe (ungünstiger, wahrscheinlicher, günstiger Fall im Marktszenario) abhängt. Die Einstufung soll ebenfalls verbal beschrieben werden, z.B. mit „sehr unwahrscheinlich“, „möglich, aber unwahrscheinlich“, „gut möglich“, „wahrscheinlich“ und „sicher“.

Die betrachteten Fälle können nun in das Portfolio eingetragen werden. Dort sind bereits die einzelnen Felder mit Normstrategien (beispielsweise „muss unbedingt vermieden werden“, „nicht tragbar“, „ist im Einzelfall zu überprüfen“, „unbeachtlich“) verknüpft. Diese Verbindung spiegelt das Risikoverhalten des Inventionsinhabers wider und wird von Unternehmen zu Unternehmen verschieden ausfallen. Aus der Risikobeurteilung kann nun auf die Auswahl der Wettbewerbsinstrumente oder ihre kombinierte Anwendung rückgeschlossen werden. Wird bei den Abschätzungen ein zu vorsichtiger Ansatz gewählt, ergeben sich lauter ungünstige Risikobeurteilungen und der Vorgang kann wiederholt werden. Dadurch kann zwar der absolute Nutzen einzelner Wettbewerbsinstrumente verzerrt dargestellt werden, die relative Vorteilhaftigkeit im Vergleich der Alternativen wird jedoch ablesbar.

Literatur:

JOLLY, Vijay K.: Commercializing new Technologies. Boston: (1997)
 KUBR, Thomas; ILAR, Daniel; MARCHESE, Heinz: Planen, gründen, wachsen. McKinsey & Company Zürich: (1997)
 KUCSKO, Guido: Österreichisches und europäisches Wettbewerbs-, Marken-, Muster- und Patentrecht. 4. Aufl. Wien: (1995)
 REBEL, Dieter: Gewerbliche Schutzrechte. Anmeldung – Strategie – Verwertung. 2. Aufl. Köln: (Berlin: Bonn: München:) (1997)
 DI Dr. Georg H. Zinell
 Glacisstraße 1
 A-8010 Graz