

# **R&D Venture Management: Technologiemarketing mit Zukunftsperspektiven**

von Dr. Franz J. Beeler\*

Viele Unternehmen sitzen auf "Perlen", ohne es zu wissen! Das ist kein Scherz, sondern eine Tatsache. Im Zuge des immer enger definierten Kerngeschäftes fallen immer mehr Errungenschaften wie Ideen, Konzepte, Patente, Technologien, Anwendungen bis hin zu vielversprechenden Geschäftskonzepten an, welche ausserhalb des eigentlichen Kernbusiness liegen. Die entscheidende Frage ist, was damit? Leider enden viele dieser "Perlen" dann in der berühmten Schublade und das war es dann. Innovative Firmen sind längst dazu übergegangen, ihr Know-how auch ausserhalb des Kerngeschäftes aktiv zu vermarkten. Dies nennt sich R&D Venture Management (R&D steht für Research & Development, zu deutsch F&E). So lassen sich Patente, Technologien und Anwendungen direkt nach aussen vermarkten. Dazu gehört auch die Spin-off Bildung unter Gründung einer Neufirma, welche dann mittels Venture Capital finanziert wird. Also selbst dann, wenn das Unternehmen weder eigenes Kapital noch Management-Kapazität zur Verfügung stellen kann, bestehen hier gute Chancen, falls ein genügendes Marktpotential vorliegt.

## **Ungenutztes R&D Know-how**

Noch immer führen F&E-Abteilungen innerhalb Firmen ein Eigenleben ungeachtet fundamentaler betriebswirtschaftlicher Prinzipien. Nicht nur wird das bekannte "Rad" immer wieder neu erfunden anstatt die Möglichkeiten des Technologietransfer zu nutzen. Immer grösser wird jener Anteil des ungenutzten Know-how Potentials ausserhalb des eigentlichen Kerngeschäftes. Denn mit dem zunehmend enger definierten Kerngeschäft fallen immer mehr Errungenschaften wie Ideen, Konzepte, Patente, Technologien, Anwendungen bis hin zu vielversprechenden Geschäftskonzepten an, welche ausserhalb des Kernbusiness liegen und innerhalb des Unternehmens nicht vermarktet werden. Die Zeiten dürften endgültig vorbei sein, in denen sich Unternehmen noch leisten können, wertvolle Ressourcen ungenutzt zu belassen.

## **Technologie und Know-how als handelbare Ressource**

Technologisches Wissen ist heute eine weitgehend kommerziell erwerbbar Ressource. Damit ist die Voraussetzung für eine aktive Vermarktung des eigenen Know-how gegeben. Viele Unternehmen aus der Grossindustrie bis hin zur Kleinstfirma sind heute Anbieter von spezifischem Know-how. Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von Grossfirmen arbeiten heute zunehmend als

eigenständige Profit-Centers, betreiben Auftragsforschung und vermarkten ihr Know-how nach aussen. Öfters erfolgt nun auch der Schritt vom internen Profit-Center in die volle Eigenständigkeit durch Abspaltung in eine selbständige Know-how Firma.

## **Dynamischer Technologie und Know-how Markt**

Technologie und Know-how werden zunehmend standardisiert und damit transferier- und handelbar. Mit der zunehmenden Standardisierung eröffnen sich auch interessante Möglichkeiten der Massenvermarktung ("Economy of scale"). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Technologie-Anbieter Markt!

Aufgrund der abnehmenden Halbwertszeit von Know-how dürfte die Vermarktung von Know-how nach aussen und damit der Technologietransfer stark an Bedeutung gewinnen. Damit eröffnen sich für innovative und flexible KMUs durch Nutzung des Technologietransfer und -Zukaufs völlig neue Chancen, die es früher nicht gab. Aber auch Grossfirmen wenden sich vermehrt diesem Know-how Markt zu, kaufen Technologien ein und/oder gehen ein Joint-Venture mit Know-how Firmen ein.

## **R&D Venture Management - das moderne Technologiemarketing**

Innovative Firmen sind längst dazu übergegangen, ihr Know-how - auch ausserhalb des Kerngeschäftes - aktiv zu vermarkten. Dies nennt sich R&D Venture Management. So lassen sich Patente, Technologien und Anwendungen ausserhalb des Kerngeschäftes direkt nach aussen vermarkten. Aber auch zum eigentlichen Kerngeschäft gehöriges Know-how lässt sich vielfach ohne Probleme einer Vermarktung zuführen. Zu den Möglichkeiten der Know-how Vermarktung gehört auch die Spin-off Bildung unter Gründung einer Neufirma, welche dann mittels Venture Capital finanziert wird. Dies ist dann der Fall, wenn Produktideen mit Marktpotential innerhalb des Kerngeschäftes nicht vermarktet werden können. Also selbst dann, wenn das Unternehmen weder eigenes Kapital noch Management-Kapazität zur Verfügung stellen kann, bestehen hier gute Chancen, falls ein genügendes Marktpotential vorliegt.

## **Venture Architekt - Beruf mit Perspektiven**

Wesentlich ist, dass intern eine geeignete Führungsperson sich dieser Sache annimmt und an die richtigen Adressen ausserhalb des Unternehmens kommuniziert. Denn häufig entsteht ein vielversprechendes Venture - ein sogenannter [Gorilla](#) - erst dadurch, dass ein externer Projektpartner sein komplementäres Know-how einbringt. Hierfür ist Know-how und ein reichhaltiges Beziehungsnetz im "Corporate Partnering" sehr hilfreich. Es lohnt sich auf jeden Fall, hierfür intern geeignete Management-Kapazität freizustellen und/oder externe Beratung mit nachweislicher Innovations- & Venture Management Erfahrung anzufordern. Gefragt ist hier eine neue Management-Disziplin des "Venture-Architekten"!

## R&D Venture Monitoring als Dauerprozess

Ideen, Innovationen und Geschäftskonzepte müssen erkannt und richtig gemanagt werden, bevor sie verblassen! Aktives F&E Venture Management ist nicht eine sporadische Aktion, sondern ein Dauerprozess! Im Sinne eines ständigen "R&D Venture Monitoring" sollten sowohl die internen Möglichkeiten als auch die externen Entwicklungen, Trends und Bedürfnisse beobachtet, evaluiert und miteinander in Beziehung gebracht werden. Genau das ist die Herausforderung des Venture Architekten.

## Selbständige Know-how Firma

Viele Firmen haben zur Nutzung des F&E Venture Management ihre F&E-Bereiche im Sinne eines Profit-Centers verselbständigt oder gar als eigenständige Tochterfirma abgespalten. Aus der einstigen internen Technologie-Abteilung wird dann eine eigenständige Know-how Firma. Der Weg von der Technologie-Abteilung zur Know-How Firma stellt für Management und Mitarbeiter eine grosse Herausforderung dar. Doch dürfte sich dieser Prozess insbesondere für Technologiefirmen mit grossen Aufwendungen in F&E lohnen.

### **Fazit:**

*R&D Venture Management ist die aktive Vermarktung des Know-how innerhalb der F&E-Abteilung nach aussen. Dabei soll insbesondere auch jenes Know-how verwertet werden, welches ausserhalb des Kerngeschäftes liegt und bisher nicht verwertet wurde. Neben der aktiven Vermarktung von Technologien, Anwendungen und Patenten sollen auch Spin-off Bildungen erwogen werden, welche dann mittels Venture Capital finanziert werden. Damit eröffnet sich die Möglichkeit, die F&E-Aufwendungen im Sinne eines Profit-Centers zu vermarkten.*

## Der Autor\*)

Dr. Franz J. Beeler ist geschäftsführender Inhaber von Dr. Franz Beeler & Partner und Urheber der KMU-Plattform <http://www.kmuinnovation.com>, selbst Unternehmer, Manager & Consultant für Innovation & Venture Management und Unternehmens-Finanzierungen. Er hat 20 Jahre Industrie- & Management-Erfahrung in internationaler Forschung & Entwicklung, Technologie-Transfer, Technologie-Management, Technologie-Assessment, Technologie-Marketing, Patentmanagement und Management von Innovationsprozessen. Vormalig Head of Technology Management, Chief Technology Officer (CTO), und General Manager von internationalen Grosskonzernen, Technologie-Firmen und KMUs.

Dr. Franz Beeler & Partner unterstützt KMUs in allen Fragen zum Innovation & Venture Management inkl. Aufbau von High-Tech Niederlassungen in der Schweiz.

Die Plattform <http://www.kmuinnovation.com> ist eine Dienstleistung von Dr. Franz Beeler & Partner, beschreibt neue Wege und Konzepte im Innovationsmanagement des 21. Jahrhunderts und richtet sich an innovative KMUs, Jungfirmen und Start-ups.

Kontaktperson:

Dr. Franz J. Beeler

Geschäftsführer

Innovation & Venture Management

Aeschi

CH-6410 Goldau

Tel.: +41 41 855 62 92

Fax: +41 41 855 62 91

E-Mail: [fjb@kmuinnovation.com](mailto:fjb@kmuinnovation.com)

Internet: <http://www.kmuinnovation.com>