

# Modernes Technologie-Marketing für KMU, Jungfirmen und Start-ups

von Dr. Franz J. Beeler\*

Kaum eine Management-Disziplin hatte in den letzten Jahren einen derart starken Wandel erfahren wie das Technologie-Marketing. Diese Veränderung ist damit verbunden, dass einerseits Technologie eine zunehmend erwerbbar Ressource geworden ist und andererseits die Kunden gegenüber neuen Technologien deutlich kritischer und preissensitiver eingestellt sind. Erfolgreiches Technologie-Marketing von heute beginnt bereits am Anfang der Wertschöpfungskette und erstreckt sich bis zur direkten Vermarktung am Endkunden. Wesentliche Elemente des modernen Technologie-Marketing sind die Ermittlung des Standes der Technik und der Konkurrenz, Schutzrechtsstrategien, das Business-Planning und die Risiko-Minimierung von Innovationen sowie das Kosten- und Zeitmanagement (Time-to-Market). Für Start-up Projekte und kapitalintensive Technologiefirmen stellt der gezielte Einsatz der Methoden des Technologie-Marketing eine unabdingbare Voraussetzung zur Finanzierung durch Venture Capital Firmen, Beteiligungsgesellschaften und Privatinvestoren dar. Neben der unternehmensinternen Gestaltung neuer Technologien, Produkte und Dienstleistungen beinhaltet modernes Technologie-Marketing aber auch Aspekte des Standortmarketings und der Kooperation mit Partnerfirmen und externen Technologie-Institutionen.

## Sinn und Zweck des Technologie-Marketing

Unter Technologie-Marketing werden all jene Aktionen und Massnahmen während des Wertschöpfungsprozesses (Forschung, Entwicklung, Produktion, Marketing) bis hin zur aktiven Vermarktung/Verkauf zusammengefasst, welche den Markterfolg der neuen Technologien, Anwendungen, Produkte und/oder Dienstleistungen zum Ziel haben. Das übergeordnete Ziel besteht darin, den realen Marktbedarf qualitativ und quantitativ möglichst frühzeitig abzuschätzen und das Risiko eines Misserfolges auszuschalten. In einem durch die fortschreitende Globalisierung geprägten und zunehmend härteren Wettbewerb kann es sich kaum noch ein Unternehmen leisten, teure Innovationen ohne durchschlagenden Markterfolg zu tätigen. Der Einsatz der Methoden des Technologie-Marketing führt dazu, dass der Innovations-Erfolg besser plan- und kalkulierbar wird und die Innovationsbereitschaft der Unternehmen steigt.

## Technologie als handelbare Ressource

Heute sind die Möglichkeiten des Technologie-Einkaufs und -Transfer im Vergleich zu dem 90ziger Jahren um ein Vielfaches grösser und nehmen täglich zu. Technologie wird heute zunehmend standardisiert und „modularisiert“ und damit eine erwerb- und handelbare Ressource. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Technologie-Anbieter Markt!

Aufgrund der weiter abnehmenden Halbwertszeit von Know-how dürfte der Technologie-Markt und damit der Technologietransfer stark an Bedeutung gewinnen. Damit eröffnen sich für innovative und flexible KMUs durch Nutzung des Technologietransfers völlig neue Chancen, die es früher so nicht gab. Aber auch Grossfirmen wenden sich vermehrt als Technologie-Anbieter diesem Know-how Markt zu.

### **Marktbedarf vor technischer Neuheit**

Die goldenen Zeiten sind endgültig vorbei, in denen sich Kunden noch allein durch technische Neuerungen beeindrucken liessen, fast unabhängig vom Preis des Angebotes. Das noch bis in die 90ziger Jahre für die Vermarktung schlagkräftige Argument der Neuheit und Einzigartigkeit einer Technologie zeigt heute kaum noch Wirkung, wenn nicht gleichzeitig ein klarer Kundenvorteil gegenüber Wettbewerbern vorliegt. Vielmehr gilt heute die Devise, dass technisch (fast) alles machbar und somit einzig die Frage des Marktbedarfs ausschlaggebend ist. Damit kommt dem Technologie-Marketing eine zunehmende Bedeutung zu.

### **Steigerung der Innovations-Effizienz**

In den letzten Jahren hat sich in den Hochpreisländern wie beispielsweise Deutschland und allen voran die Schweiz eine schwierige Tendenz abgezeichnet: Einerseits sind die für Innovationen zur Verfügung stehenden Investitionsbudgets gesunken und andererseits ist der Innovationsdruck gestiegen. Diese Diskrepanz lässt sich mit den gewohnten Erfolgs-Methoden der Vergangenheit kaum lösen. Neue Zeiten erfordern häufig auch neue Lösungskonzepte wie z.B. Technologie-Einkauf und Transfer, Partnerschaft mit Technologie-Anbietern, Technologie Profit-Center Strukturen, Outsourcing/Offshoring von Aktivitäten, Spin-off Abspaltung bis hin zur strategischen Allianz.

### **Die verschiedenen Facetten des Technologie-Marketing**

Die geeignete Art und Weise des Technologie-Marketing hängt jeweils davon ab, in welcher Entwicklungsphase innerhalb der Wertschöpfungskette sich das Innovationsprojekt befindet. Folgende Methoden und Vorgehensweisen haben sich in der Praxis als erfolgreich erwiesen:

- Ermittlung des Standes der Technik und der Konkurrenz
- Technologie-Einkauf/-Transfer/-Kooperation/-Allianz
- Erstellung eines Business-Plans für das Innovationsvorhaben
- Schutzrechtsstrategien durch Patente, Marken und Gebrauchsmuster
- Einsatz der Methoden des Technologie-Management unter Nutzung des Technologietransfers
- Einbezug von „Lead-Customers“ in der Frühphase der Entwicklung
- Partnerschaften mit Technologie-Anbietern und Know-how Organisationen
- R&D Venture Management und Schaffung von Profit-Center Strukturen

## **Ganzheitliche Betrachtungsweise**

Wesentlich ist, dass das Technologie-Marketing als ganzheitlicher Prozess verstanden wird, welcher sich über die gesamte Wertschöpfungskette erstreckt – also bereits in der Konzeptionsphase beginnt und beim Verkauf am Kunden beendet wird. Fehler in der Anfangsphase der Entwicklung lassen sich bekanntlich später kaum noch mit vertretbarem Aufwand korrigieren. Sehr fragwürdig ist der leider immer noch grassierende Glaube, dass Technologie-Marketing erst dann beginnt, wenn die Technologie oder das Produkt die Entwicklungsabteilung verlassen hat.

## **Stand der Technik und der Konkurrenz als Ausgangslage**

Jedes Problem im technisch-industriellen Bereich dürfte irgendwo auf der Welt in identischer oder ähnlicher Form bereits angedacht, bearbeitet oder gelöst worden sein. In der Regel sind zumindest Teillösungen bereits vorhanden, welche zur Verfügung stehen. Bevor also ein Innovationsprojekt gestartet wird, sollte sich eine Firma vorerst eingehend nach dem Stand der Technik erkundigen. Mittels Recherchen in Patent- und Technologie-Datenbanken lässt sich der jeweilige Stand der Technik schnell und kostengünstig eruieren. Die Erfahrung zeigt, dass sich bei der Ermittlung des Standes der Technik stets wertvolle Zusatzinformationen mit direktem Nutzen ergeben. Häufig kommt damit auch interessantes Know-how von Mitwettbewerbern an den Tag.

## **Technologie-Anbieter Markt**

Die Ressource Technologie wird heute von einer Vielzahl öffentlicher Institutionen wie Fachhochschulen, Technologietransfer-Zentren, Technoparks und Universitäten angeboten. Aber auch private Grossunternehmen bis hin zu Kleinstfirmen sind heute Anbieter von spezifischem Know-how. Viele Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von Grossunternehmen arbeiten heute als selbständige Profit-Centers, betreiben Auftragsforschung und vermarkten ihr Know-how aktiv nach aussen.

Das Osec Technology Center<sup>1</sup> unterstützt weltweit schweizerische und liechtensteinische Firmen beim Technologietransfer sowie beim Auf- und Ausbau technologischer Kooperationen. Eine Kooperationsbörse unterstützt Firmen bei der Suche nach einem Partner für technische Kooperationen, Lizenzierungs- und Produktionsvereinbarungen oder Joint Ventures.

## **Business-Plan als Instrument der Erfolgs-Navigation**

Wie bei Neugründungen und Start-ups sollte auch für alle grösseren Innovationsprojekte innerhalb von Firmen ein Business-Plan erstellt werden. Denn es ist kaum einzusehen, warum Innovations-Vorhaben innerhalb von Firmen weniger sorgfältig evaluiert und hinterfragt werden sollten, als dies im Falle von Start-up Projekten durch Venture Capital und Beteiligungsfirmen erfolgt. Der Business-Plan stellt auch heute noch immer das beste und effizienteste Instrument für die unternehmensinterne Kommunikation, Führung und Controlling von Projekten dar. Mit dem Business-Plan wird aber auch klar offenbart, wer im Unternehmen zu welcher Zeit und in welcher Projektphase gefordert und dafür verantwortlich ist.

<sup>1</sup> Osec Business Network Switzerland <http://www.osec.ch>

## **Lead Customer/User als früher Markt-Indikator**

Wenn auf Basis des Business-Plans im Unternehmen der Entscheid für die Durchführung des Innovationsprojektes erfolgt ist, sollten mit Vorteil bereits in der Frühphase des Wertschöpfungsprozesses so genannte „Lead-Customer“ oder „Lead-User“ (repräsentative Vertreter von Kundengruppen) bei der Neu-Entwicklung involviert werden und aktiv mitarbeiten. Falls es sich um ein Innovationsprojekt für interne Zwecke handelt, ist der Lead-User ein interner Benutzer. Lead Customers können bei der Vermarktung der Neuentwicklung auch als Referenz verwendet werden.

## **Mit Schutzstrategien zu Wettbewerbsvorteilen**

Hohe Entwicklungskosten können durch Anmeldung von Schutzrechten wie Patente, Marken und Gebrauchsmuster gegenüber Wettbewerbern abgesichert werden. Doch Achtung: Ein Schutzrecht ist nur soviel wert, wie der Inhaber bei der Durchsetzung im Falle eine Rechtsstreites zu bezahlen bereit ist. Insbesondere bei Kleinfirmen und Start-ups dürfte die Bereitschaft zur Rechtsdurchsetzung aus Kostengründen kaum gegeben sein.

## **Innovationsrisiko lässt sich minimieren**

Mittels Anwendung der Methoden des Technologie-Managements unter Nutzung des Technologietransfers können neben den erzielten Kosteneinsparungen auch die Risiken einer technologischen Innovation minimiert werden. Da im Rahmen dieser Methodik zu Beginn jedes Innovationsvorhabens auch die Produkt-, Vertriebs-, Kunden- und Markt-Anforderungen eingehend berücksichtigt werden, steigt die Zielgenauigkeit des Innovationsprozesses erheblich. Damit steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass die neu lancierten Produkte und Dienstleistungen zum Markt-Erfolg werden.

## **Technologiestandort-Marketing**

Die Wahl des am besten geeigneten Standortes wird auch für Technologie-Firmen immer stärker zum Schlüsselement jeder Geschäftsstrategie. Die Schweiz geniesst weltweit einen hervorragenden Ruf als Technologiestandort für hoch spezialisierte High-Tech Unternehmen in Verbindung mit den ausgezeichneten Universitäten und der ETH. Dies dürfte zusammen mit den weiteren Vorteilen des Finanzplatzes Schweiz insbesondere für kapitalintensive Technologieunternehmen aus der EU bei deren Standortwahl von Bedeutung sein. Daraus ergeben sich für Schweizer Unternehmen wiederum interessante Möglichkeiten für Partnerschaften mit Firmen aus dem EU-Land.

## **R&D Venture Management als modernes Instrument der umfassenden Know-how Vermarktung**

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 (Forschung & Entwicklung)). So lassen sich Patente, Technologien und Anwendungen durch Verkauf und Lizenzvergabe direkt nach aussen vermarkten. F&E-Abteilungen werden

zunehmend in betriebswirtschaftlich selbständige Profit-Centers umgebaut. Im Rahmen des aktiven R&D Venture Management stellt die Spin-off Bildung unter Gründung einer Neufirma eine von zahlreichen Möglichkeiten dar, Produktinnovationen aktiv zu vermarkten. Die Thematik des R&D Venture Management als moderne Form der Know-how Vermarktung wird in einer der nächsten Ausgaben des KMU-Spezial in der Reihe KMU-Innovation näher beschrieben.

## Technologie-Marketing für Jungfirmen und Start-ups

Da es für expandierende Jungfirmen und Start-ups im Technologie-Sektor heute zunehmend schwieriger geworden ist, die Bedingungen für Risikokapital zu erfüllen, stellt hier das Technologie-Marketing eine besondere Herausforderung dar. Hilfreich sind hier Partnerschaften mit etablierten Technologie-Unternehmen und Hochschul-Instituten unter Nutzung der staatlichen Förderungsinstrumente. Eine weitere Chance bieten auch EU-Programme: Durch die gezielte Beteiligung an EU-Projekten besteht die Möglichkeit, neue Marktchancen kostengünstig zu erkunden und neue Kundenbeziehungen aufzubauen. EU-Projekte bieten für Start-up Firmen neben der kostengünstigen Weiterentwicklung ihrer Technologien aber auch eine hervorragende Chance, den geeigneten Firmenpartner zu finden. Ferner kann die EU-Projektteilnahme positiv dazu beitragen, dass kapitalsuchende Jungfirmen als risikokapitalfähig erachtet werden.

### **Fazit:**

*Das übergeordnete Ziel aller Technologie-Marketing Aktivitäten ist die Steigerung der Innovationsrate, d.h. der am Markt erfolgreich eingeführten Technologien, Anwendungen, Produkte und/oder Dienstleistungen, und zwar in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Mit dem zunehmenden internationalen Wettbewerb ist auch das Interesse am Technologie-Marketing gewachsen. Erfolgreiche Firmen verstehen Technologie-Marketing als ganzheitlichen Prozess, welcher sich über die gesamte Wertschöpfungskette von der Ideenfindung, Konzeptphase, Entwicklung, Produktion bis hin zum Vertrieb erstreckt. Ratsam ist es auch, wenn jedes Technologie-Vorhaben vorgängig einem strengen Prüfungs- und Evaluationsverfahren auf der Grundlage eines Business-Plans unterzogen wird. Der Business-Plan ist aber auch schon deshalb sehr wertvoll, weil nach Freigabe des Projektes klar geregelt ist, wer im Unternehmen zu welcher Zeit und in welcher Projektphase gefordert und dafür verantwortlich ist. Die in der Praxis eingesetzten Methoden des Technologie-Marketing hängen stark vom Typus des Projektes und seiner Entwicklungsphase innerhalb der Wertschöpfungskette ab. Firmen mit Technologie-Marketing als tragende Unternehmensstrategie gehen vermehrt dazu über, ihre Technologie-Aktivitäten in Profit-Center Strukturen zu verselbständigen und dem Markt auszusetzen.*

## Artikelserie KMU-Innovation:

KMU-Spezial veröffentlicht in Partnerschaft mit Dr. Franz Beeler & Partner und der KMU-Innovationsplattform <http://www.kmuinnovation.com> eine Serie von Beiträgen zum Thema „Mehr Innovation für weniger Geld: Neue Wege und Konzepte zum Erfolg im 21. Jahrhundert“.

Folgende Beiträge wurden bereits publiziert:

**„Wussten Sie nicht, dass Ihre Wettbewerber bereits die Vorteile des Offshore Software-Outsourcing nutzen?“** (Ausgabe 3/2003)

**„Franchising als Chance für KMU“** (Ausgabe 4/2003)

**„Erfolgreiche Finanzierung durch Spin-off Bildung“** (Sonderausgabe 1/2004)

**„Vorteile und Nutzen durch Beteiligung an EU-Programmen“** (Ausgabe 1/2004)

**„EU-Chancen für Schweizer KMU, Jungfirmen und Start-ups“** (Ausgabe 2/2004)

## Der Autor\*)



Dr. Franz J. Beeler ist Unternehmer, Manager & Consultant für Innovation & Venture Management, geschäftsführender Inhaber von Dr. Franz Beeler & Partner und Urheber der KMU-Plattform <http://www.kmuinnovation.com>. Er hat über 20 Jahre Industrie- & Management-Erfahrung in internationaler Forschung & Entwicklung, Technologie-Transfer, Patent- und Technologiemanagement, Technologie-Assessment, Technologie-Marketing, 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 J. Beeler ist Verwaltungsrat namhafter Technologieunternehmen und entwickelte zur Unterstützung der Tätigkeit des Aufsichts- und Verwaltungsrates die so genannten [Corporate Governance Tools](#): Ein Frühwarn- und Früherkennungssystem zwecks vorzeitigem Erkennen von Marktveränderungen, Chancen und Gefahren.

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: [office@kmuinnovation.com](mailto:office@kmuinnovation.com)  
Internet: <http://www.kmuinnovation.com>