

# Anatomie von Kommerzialisierungsstrategien

Im Anschluss an die Analyse in der vorherigen Ausgabe des Wissenschaftsmagazins openSource, zur Positionsbestimmung für Gründer, sei nachfolgend eine Kurzstudie dargestellt, wie Venture Capitalists die Aussichten auf den wirtschaftlichen Erfolg von High-Tech Start-Ups beurteilen inklusive einem konkreten Fallbeispiel. Ein Fachbeitrag von Dr. Bernd Geiger, FunderNation und Triangle.

Problemlösungskompetenz und Zielmarkt Strategien zur Definition des Zielmarktes füllen Bücher und doch gibt es keine Universalantwort. Wichtig ist, dass Sie 1. die Problemlösungskompetenz der Technologie kennen und 2. mit den Eigenschaften der in Frage kommenden Märkte vertraut sind.

Zu 1: Verfügen Sie über eine vertikale Kompetenz in einem einzigen Markt oder über eine horizontale über verschiedene Märkte hinweg? Wird die Technologie als Teil eines primären Produktes verwendet oder als Infrastruktur um das Produkt herzustellen? Wird die Technologie nahe am Endverbraucher eingesetzt oder im industriellen Umfeld?

Zu 2: Haben Sie schon aktiv in diesem Markt gearbeitet? Wie sind die Wachstumsraten? Wie ist die "Food Chain" strukturiert und wie ist deren Halbwertszeit/Volatilität? Kennen Sie die Key Opinion Leader? Ist bekannt, wer mit wem "kann" und für was die Marktteilnehmer Geld ausgeben? Wissen Sie, was die etablierten Unternehmen in ihrem letzten Analystengespräch gesagt haben?

Reife Märkte sind aufgrund des hohen Konsolidierungsgrades viel schwieriger zu erobern als adoleszente Märkte. Aber es gibt Märkte, die durch "neue Marktteilnehmer" mit Innovationen junge Teilmärkte definieren und damit Attraktivität gewinnen (zum Beispiel wird Retail innoviert mit eCommerce). Einen reifen Markt neu zu definieren, kann sehr teuer werden, das sollte man anderen überlassen. Daher spielt die Frage eine wesentliche Rolle, wo sich Technologien in der Hype Cycle Analyse\* unter Beachtung von Reifegrad, öffentlicher Beachtung und verbleibende Dauer bis

## Case Study X-aitment GmbH

### Technologie:

Software, autonome Agentensysteme

### Technologie Herkunft:

Deutsches Forschungszentrum für künstliche Intelligenz (DFKI), Saarbrücken

### Motivation zur Gründung / Business Idee:

Agentensysteme sind seit langem ein Forschungsgegenstand am DFKI. Management und Gründer, ehem. Doktoranden des DFKI haben erkannt, dass sich mit Agentensystemen sehr gut die Problematik mangelnder Flexibilität heutiger Computerspiele lösen lässt.

### Wertschöpfungs-Beitrag:

Das Agentensystem von X-aitment hat einen doppelten Nutzen: 1) der größte Teil aller Programmieraufwendungen in der Computerspiel-Entwicklung besteht heute darin, alle Bewegungen und Spielszenen zu "scripten" – ein ungeheurer Aufwand. 2) Die Anzahl der unterschiedlichen Spielszenen ist direkt korreliert mit dem Erhalt der Spannung – bzw. wie lange das Spiel nach der Markteinführung noch nicht bei Ebay zu erheblich reduziertem Preis auftaucht. Durch die Einführung von autonomen Software Agenten mittels einer AI-Engine ist die Anzahl von Spielszenen im Prinzip unbegrenzt OHNE dass der Programmieraufwand damit steigt.

### Wachstumsstrategie:

Mit dem ersten Kunden, einem der größten Spieleentwickler Europas, wird eine neue Spielgeneration entwickelt. Der Einfluss der AI-Engine zeigte bereits im Alpha-Stadium einen Quantensprung an Wirklichkeitsnähe. Derzeit werden weitere Kunden in Europa und USA akquiriert.

### Intellectual Property Position:

Bereits während der Beteiligungsprüfung, ein halbes Jahr vor dem Vertragsabschluss, wurden zur Absicherung vor dem Besuch der Leitmesse in der Spieleindustrie drei strategische Patent-Familien angemeldet. Dies konnte sehr unaufwendig umgesetzt werden, da im wesentlichen interne white papers verwendet wurden. Der "Feinschliff" für das Patentamt erfolgte später. Strategie ist, drei bis vier Patentfamilien pro Jahr in den wichtigsten Spielermärkten der Welt anzumelden.

### Finanzierungsentscheidung:

Eine bis zum Break-Even reichende, drei Millionen Euro starke VC Finanzierung wurde einer 500.000 Euro Startfinanzierung des High-Tech Gründerfonds vorgezogen, da man sich ansonsten kurzfristig wieder auf Finanzierungssuche hätte begeben müssen.

zum breiten Produktiveinsatz befinden. Muss man den Markt erziehen (Technology Push) oder kann man von einem Market Pull profitieren? Ersteres ist eventuell zu früh und kann sehr teuer werden, bei letzterem kann das Verdrängen der Konkurrenz kostspielig sein.

Alleinstellungsmerkmale/IPR (Intellectual Property Rights)

Proprietäre, über Patente abgesicherte Technologien für Schlüsselfunktionen des Produkts als Hürden für Nachahmer und Trittbrettfahrer sind der Schlüssel zum Erfolg. Natürlich gibt es die Ausnahmen auf der Basis "the winner takes it all", aber diese sind sehr selten. Das gilt auch für Software. Das open source Prinzip sollten Sie pragmatisch einsetzen und Ideologen außer acht lassen denn es gilt, ein kommerzielles Produkt muss proprietär sein, da sich Public Domain und erfolgreiche Kommerzialisierung gegenseitig ausschließen (wenn es jeder hat, warum soll er dann bei Ihnen kaufen?). Eine wichtige Frage ist zudem: Wie groß ist der Anteil Ihrer Technologie an der Wertschöpfungskette? 10 Prozent, 50 Prozent, 100 Prozent? Der unmittelbare Wert der Technologie ist immer das Produkt aus Anteil und Unverzichtbarkeit. Wenn Sie mit Ihrer Technologie nur ein Prozent an der Wertschöpfungskette haben, dann zeigt die Realität, dass keine Technologie unverzichtbar ist – ein Alleinstellungsmerkmal ist damit schnell nichts mehr wert!

Business Modell

Das richtige Business Modell ist im Wesentlichen durch drei Größen bestimmbar: trailing profitability (schnell  $>1$  wegen Grundprofitabilität), lag time of trailing profitability (Korrelation zw. Einsatz und Ertrag muss messbar sein) und scalability (Profitabilität im Kleinen muss man groß machen können). Die Entscheidung für oder gegen ein Business Modell (Consulting, Projekte, Lizenzen, Wartung, Leasing, per use, Volumenverkauf, etc.) sollte im Hinblick auf die Optimierung der drei Parameter getroffen werden und nicht, weil ein Business Modell gerade en vogue ist.