

12. Sanierungskonferenz:
Aktuelle Entwicklungen in der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis

Durchstarten in neue Märkte

Patente & Marken als werthaltige Lösungsbausteine zur
Gestaltung der Zukunft

PATEV – Dr. Edelbert Häfele, Christina Koller
PwC – Andreas Sticher

Die Referenten stellen sich vor!



Dr. Edelbert Häfele

CEO
PATEV Associates GmbH & Co. KG

edelbert.haefele@patev.de

+49 172 6320963



Christina Koller

Director Technology & Brand Valuation
PATEV Associates GmbH & Co. KG

christina.koller@patev.de

+49 170 7061226



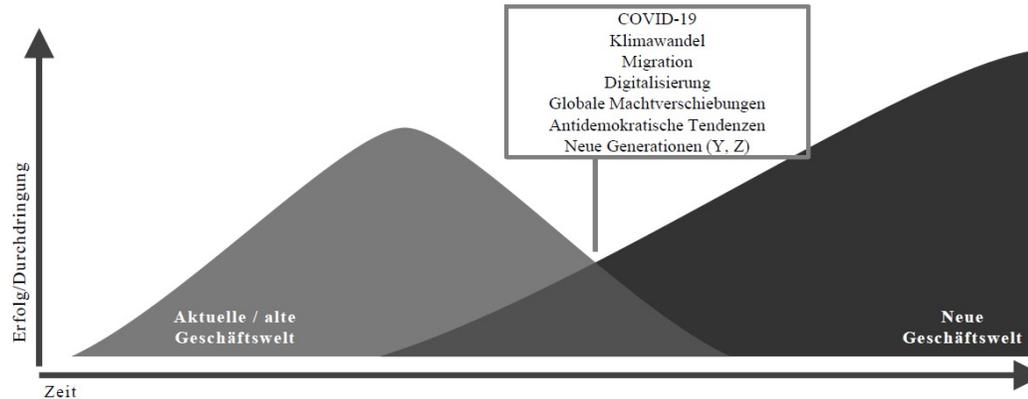
Andreas Sticher

Partner Restructuring & Transformation
PricewaterhouseCoopers GmbH

andreas.sticher@pwc.com

+49 151 213 888 51

Predictive Restructuring – Ein Rückblick



Die Bankenkrise von 2008/09 wirkt aus heutiger Sicht harmlos. Und danach ging es für die deutsche Wirtschaft 10 Jahre nur bergauf.

Doch gegen Ende dieser Boomphase mehrten sich bereits die Krisensymptome. Die **Megatrends** Digitalisierung und E-Mobility setzten am Markt Zeichen eines bevorstehenden Umbruchs.

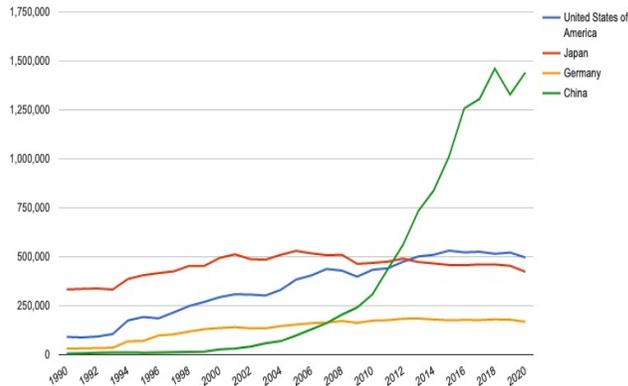
Eine erfolgreiche Reaktion darauf wird nur mit großer **Innovationskraft** und **Wandlungsfähigkeit** möglich sein. Dieses allerdings setzte Führungs- und Unternehmensstrukturen voraus, die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft auf allen Ebenen fördern.

Hier setzte **Predictive Restructuring** an. Der Ansatz verfolgte zwei Ziele:

- Erstens: Wie sichern Unternehmen bestehende Erfolge in einem zunehmend dynamischen Umfeld?
- Zweitens: Wie bewältigen sie parallel den Wandel zu neuen Geschäftsmodellen und -strukturen?

Aktuelle Entwicklungen Geistiges Eigentum

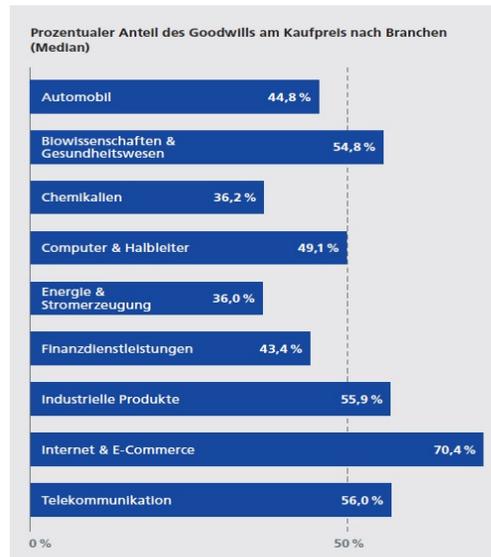
Patente bilden 80 % des technologischen Wissens ab; damit auch die Produkte der nächsten 5 – 7 Jahre.*



WIPO IP Statistics Data Center (September 2022)

Patente sind ein enormer Wissensschatz. Auf Grund der Herausforderung, die entscheidenden Daten zu identifizieren, wird er nicht in allen relevanten Bereichen gehoben.

Patente und andere immaterielle Wirtschaftsgüter machen 30 – 70 % des Firmenwertes aus.

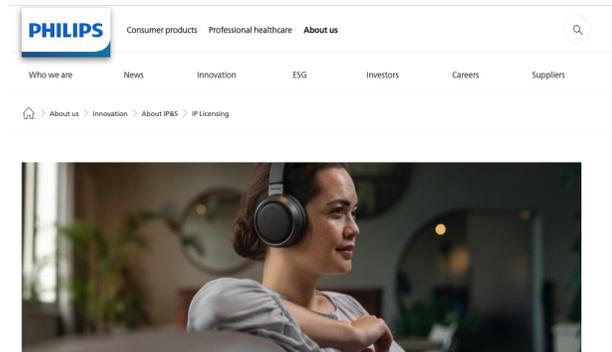


Quelle: KPMG Corporate Finance, 2010 Dr. Marc Castedello, Christian Klingbeil "Intangible Assets and Goodwill..."

Siehe auch: PwC PricewaterhouseCoopers/FHDW Hannover, 2018, koR-IFRS Nr. 05 Philipp Hartmann, Prof. Dipl.-Kfm. Wolfhard Cappel „Die Goodwill Entwicklung ...“

Innovative Unternehmen besitzen häufig Patente und Marken – deren Potenziale im Sinne des Beitrags zur Wertschöpfung noch nicht voll ausgeschöpft werden.

Der weltweite Markt für Patentlizenzen beträgt über 300 Mrd. USD p.a.



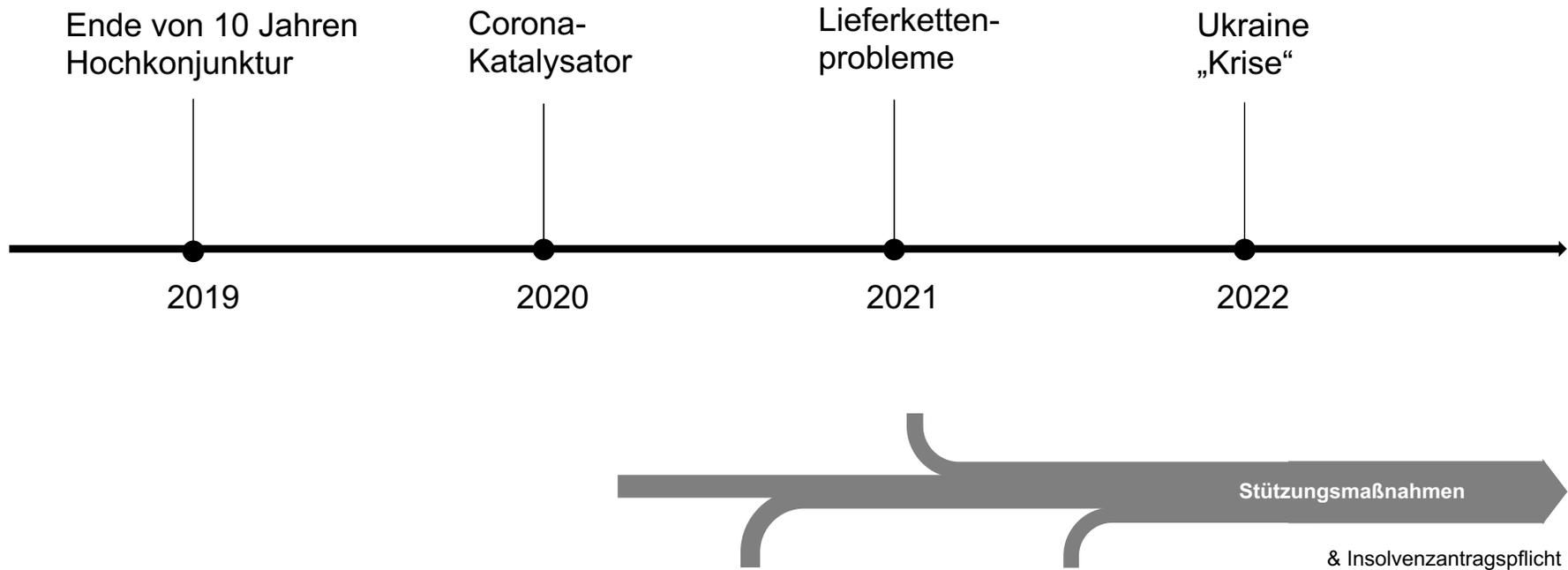
Grow your business with our IP

Throughout our rich history, our technologies have enabled ground-breaking innovations. Continued investment in research and development has resulted in an extensive catalog of technologies and IP portfolio – with a diversity that brings opportunities for growth and new innovation in many business areas.

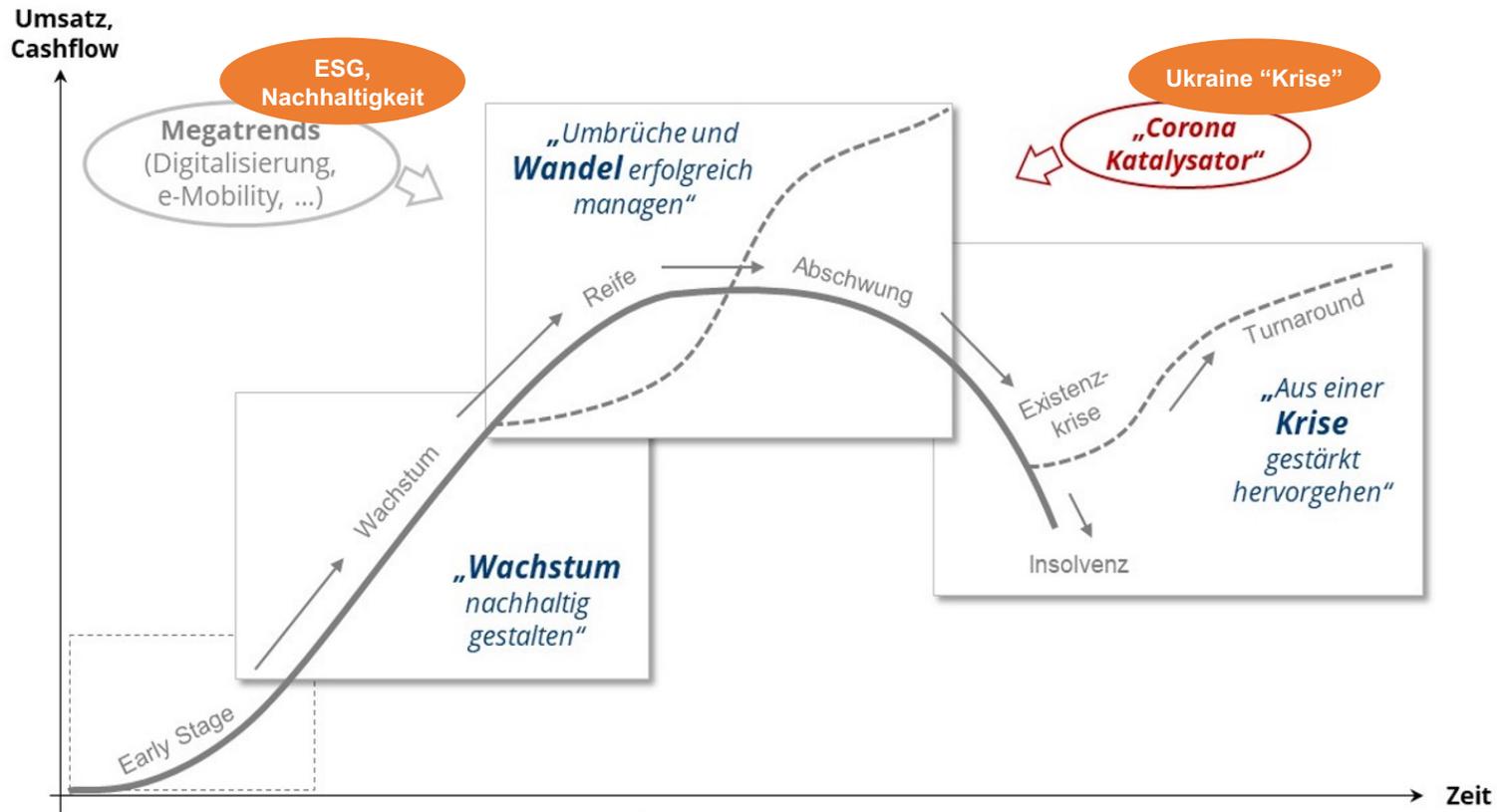
Philips Webseite: <https://www.philips.com/a-w/about/innovation/ips/ip-licensing.html>

Patenten und Marken können auch jenseits der eigenen Nutzung verwertet werden – Wie wertvoll dieses geistige Eigentum ist, wird allerdings vielfach unterschätzt.

Entwicklung externer Rahmenbedingungen



Wandel oder Krise ?



Krisenbewältigung durch Gestaltung des Wandels

IP spielt entlang der Lebenskurve von Unternehmen eine zentrale Rolle!



Neue Märkte für Ihre Technologien!

(Phase Unternehmen: Wachstum)

- Automobilzulieferer mit ca. 200 Mio. Euro Umsatz will die Zukunft neu gestalten und hat in den letzten fünf Jahren in innovative Technologien innerhalb der Automobilindustrie investiert.
- Der CEO möchte den Unternehmenswert langfristig steigern und die Abhängigkeit von der Automobilindustrie verringern.
- Strukturierte Analyse der Anwendungsbereiche der eigenen Technologien außerhalb der Automobilbranche und Ergänzung des IP-Portfolios.
- Erschließung neuer Märkte im Bereich Telekommunikation und Gebäudetechnologie mit attraktiven Wachstumsperspektiven.



Neue Technologien für Ihre Märkte!

(Phase Unternehmen: Stabilität/Reife)

- Unternehmensgruppe mit etwa 100 Mio. Jahresumsatz aus dem Maschinenbau rüstet sich für die digitale Zukunft. Dazu soll ein ganzheitliches Plattformkonzept mit harmonisierter User Experience (UX) entwickelt und umgesetzt werden.
- CEO und CTO wollen im umkämpften und weniger vertrauten Wettbewerbsumfeld eine offensive IP-Strategie umsetzen, besonders mit Blick auf die Konkurrenz in Asien.
- “White“ Spots können herausgearbeitet, erschlossen und werthaltige Patente in diesem Bereich aufgebaut werden.



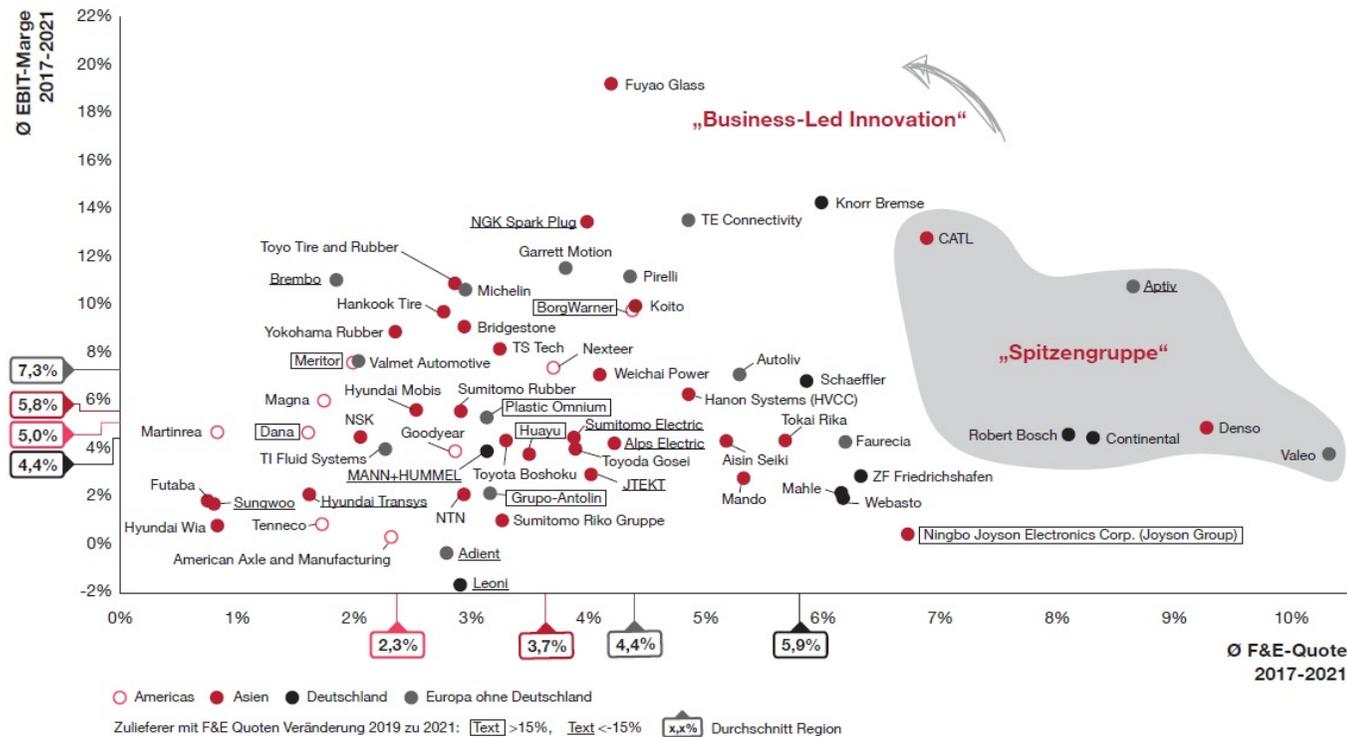
Werthaltige stille Reserven nutzen!

(Phase Unternehmen: Abschwung)

- Ein regional bekanntes Handelsunternehmen (ca. 200 Mio. Euro Jahresumsatz) befindet sich in der Restrukturierung.
- Im Zuge dessen sind zusätzliche Finanzmittel notwendig. Es stehen keine weiteren materiellen Sicherheiten zur Verfügung.
- Dachmarke und Produktmarke sind sehr gut positioniert.
- Eine Erweiterung des Finanzierungsrahmens und die reguläre Fortführung des Betriebs unter Nutzung der Markenrechte ist möglich.

Starke Innovationsleistung wesentlicher Treiber für Transformation

ABBILDUNG 7
F&E-Quoten und EBIT-Margen in der Zuliefererindustrie 2017-2021



F&E allein ist kein Garant für künftiges Wachstum und Profitabilität. Kluge „Business-Led Innovation“, die sich pragmatisch in Umsatz und Ergebnis übersetzt, ist das Gebot der Stunde. Es zeichnet sich jetzt schon eine Spitzengruppe an Unternehmen ab, die zu Recht einen Anspruch auf Innovationsführerschaft erheben.



Wir nennen den Weg nach vorne „Business-Led Innovation.“

Anmerkung: Für eine bessere Darstellung wurden Ausreißer entfernt
Quelle: Bloomberg, Strategy&Analyse, Datenstand 2017-2021

Neues Schaffen – IP-Werte aufbauen & stärken

Neue Technologien für Ihre Märkte – Neue Märkte für Ihre Technologien



Consider the
Past

Hot Spots

TOP 10 Applicants - Analysis of hot and white spots

01.01.1980 06.02.2020 Priority Year

Applicant	A	a01	a01-1	a02	a03	a04	a04-1	a04-1-1	B	b01	b02	b03	b04	b05	b05-1	b05-2	Gesamt
Panasonic Corporation	37	32	28	5	2	32	13	3	69	34	10	1	25	6	4	106	
Mitsubishi	22	21	18	2	2	14	3	3	50	29	7	1	16	3	1	72	
	64	60	50	11	2	45	11	5	1	1	1	1	1	1	1	65	
	10	9	6	1	1	6	5	3	47	30	4	1	14	5	1	57	
	8	8	7	2	1	4	2	1	36	23	2	1	8	5	1	44	
	42	40	31	4	1	25	6	1	1	1	1	1	1	1	1	43	
	20	19	10	3	1	16	3	1	7	5	1	1	1	1	1	26	
Toshiba Corporation	5	4	4	2	1	4	2	1	21	11	1	1	1	1	1	1	
Ford Motor Company	22	18	10	2	1	14	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Porsche	22	17	9	1	1	15	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Nissan	17	17	16	1	1	12	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
Subaru Corporation	18	17	11	3	1	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
General Motors Company	12	10	7	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	13	
Robert Bosch GmbH	6	3	1	1	1	5	2	1	7	3	1	1	1	1	1	13	
Hyundai Motor Company	11	10	7	2	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
Valeo	11	10	3	2	1	9	3	2	1	1	1	1	1	1	1	11	
Gesamt	519	440	308	70	23	336	103	35	769	247	141	141	144	152	17	60	1287

White Spots



Build the
Future

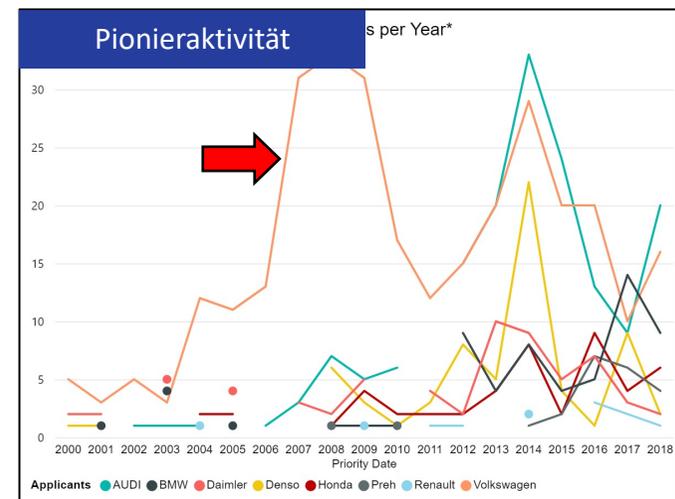
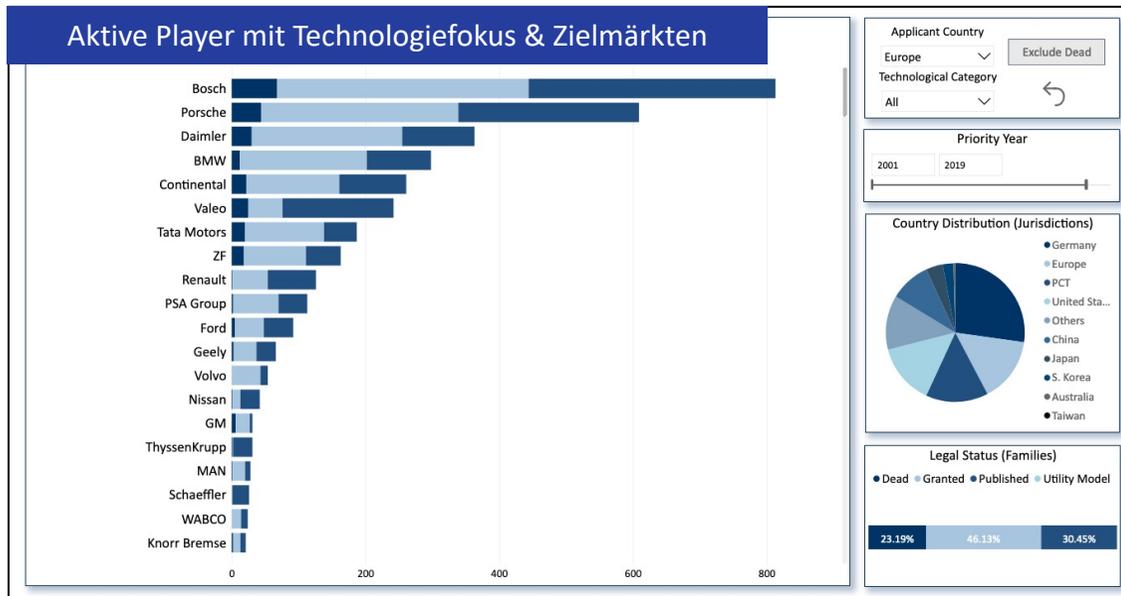
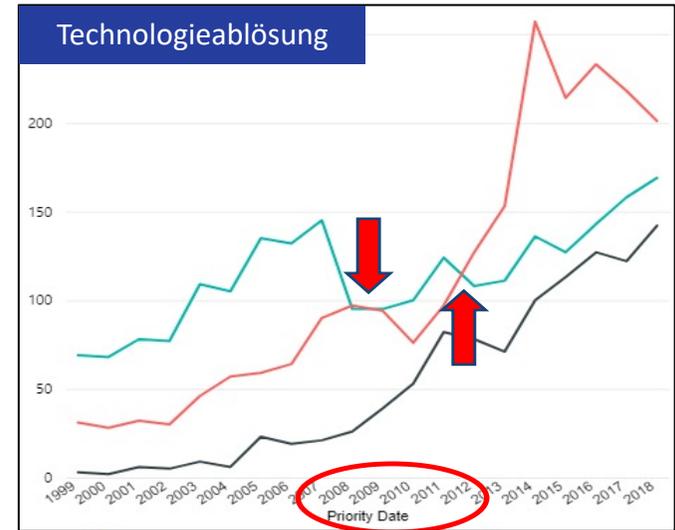
- Relevantes Wissen über Technologien, Marktteilnehmer & Trends
- Berücksichtigung der Risiken für F&E und für zukünftige Produkte
- Vermeidung von Doppelentwicklung durch Abgleich mit Stand der Technik

- Expertise in Recherche und Analyse ermöglicht das Validieren von sinnvollen Entwicklungsbereichen
- Fokussierung der Projekt-Roadmap auf Technologien mit hohem Potential

Neues Schaffen – Von BIG Data zu RELEVANT Data

Neue Technologien für Ihre Märkte – Neue Märkte für Ihre Technologien

- Wichtige Unternehmen nach Region oder Marktfokus; Pioniere
- Aktivitätsentwicklung in den Technologie- und Anwendungsbereichen, Trends
- Schwerpunkte bei den Zielmärkten, regionale Stärken

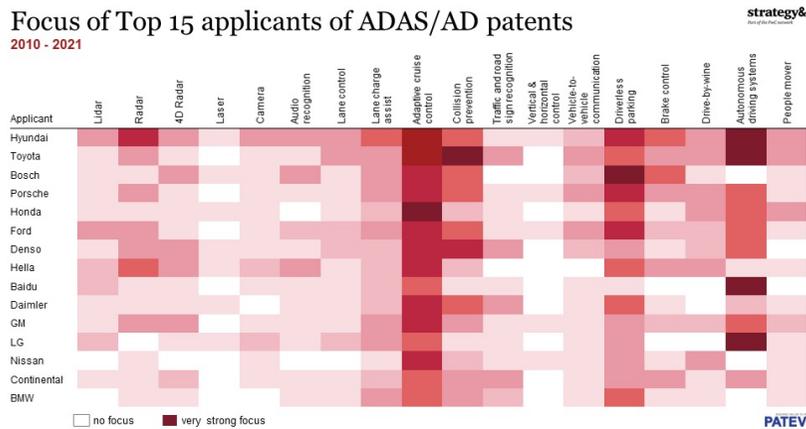


Neues Schaffen – Von BIG Data zu RELEVANT Data

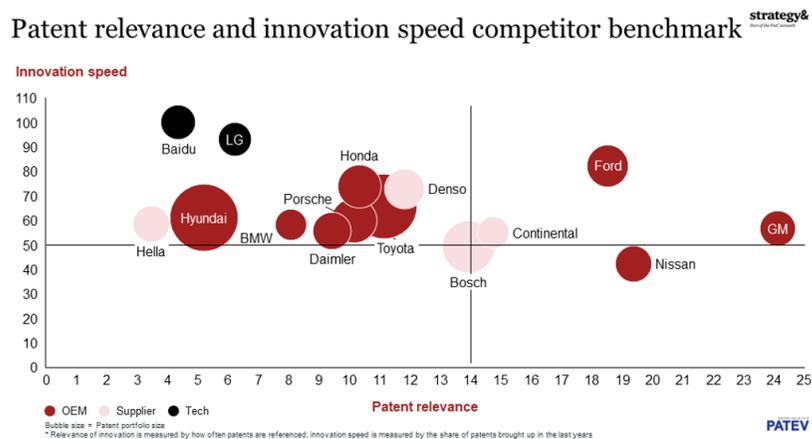
Neue Technologien für Ihre Märkte – Neue Märkte für Ihre Technologien

Am Beispiel „Autonomes Fahren“ (PwC Strategy& / PATEV)

Focus of Top 15 applicants of ADAS/AD patents
2010 - 2021



Patent relevance and innovation speed competitor benchmark



- Im Bereich „Autonomes Fahren“ zeigt sich eine Verschiebung bei OEMs und Tier 1-Zulieferern ab.
- Daraus ergeben sich neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit und der Positionierung – insbesondere auch für KMU.
- Es tun sich neue Gestaltungsspielräume auf (z.B. Baidu).

Hier kommen Sie zur vollständigen Studie:

„Full speed ahead: What patents can tell us about the future landscape of autonomous driving“



Bewährtes Nutzen – IP-Werte sichtbar machen

Unabhängige Wertermittlung von Patenten, Know-how & Marken!



Relevanz der Bewertung in unterschiedlichen Szenarien

Identifikation und Wertermittlung, für z.B.

- Finanzierungsbedarf im Kontext von Restrukturierungen aber auch Wachstumsaktivitäten
- Lizenzierung
-

Relevante Fragestellungen:



Zukünftige Geschäftsaktivitäten
(Businessplan für die nächsten 3 – 7 Jahre / Business Case typisierte Käufer)



Berücksichtigung von Produkten / Services, die in direktem Zusammenhang zu den Schutzrechten stehen



Risikofaktoren / Wertanteilsfaktoren
(Patente/Marken, Technologie, Märkte, Wettbewerb)



Lizenzsätze und –gebühren
(Quellen: Verträge, Rechtsprechung, sonstige Publikationen)

Restrukturierung muss in Zukunft breiter gedacht werden – PwC Framework

Transformationsprozesse sind nur dann erfolgreich, wenn klassischen Ansätze mit Change-Management, agiler Organisation und Leadership-Exzellenz kombiniert werden.

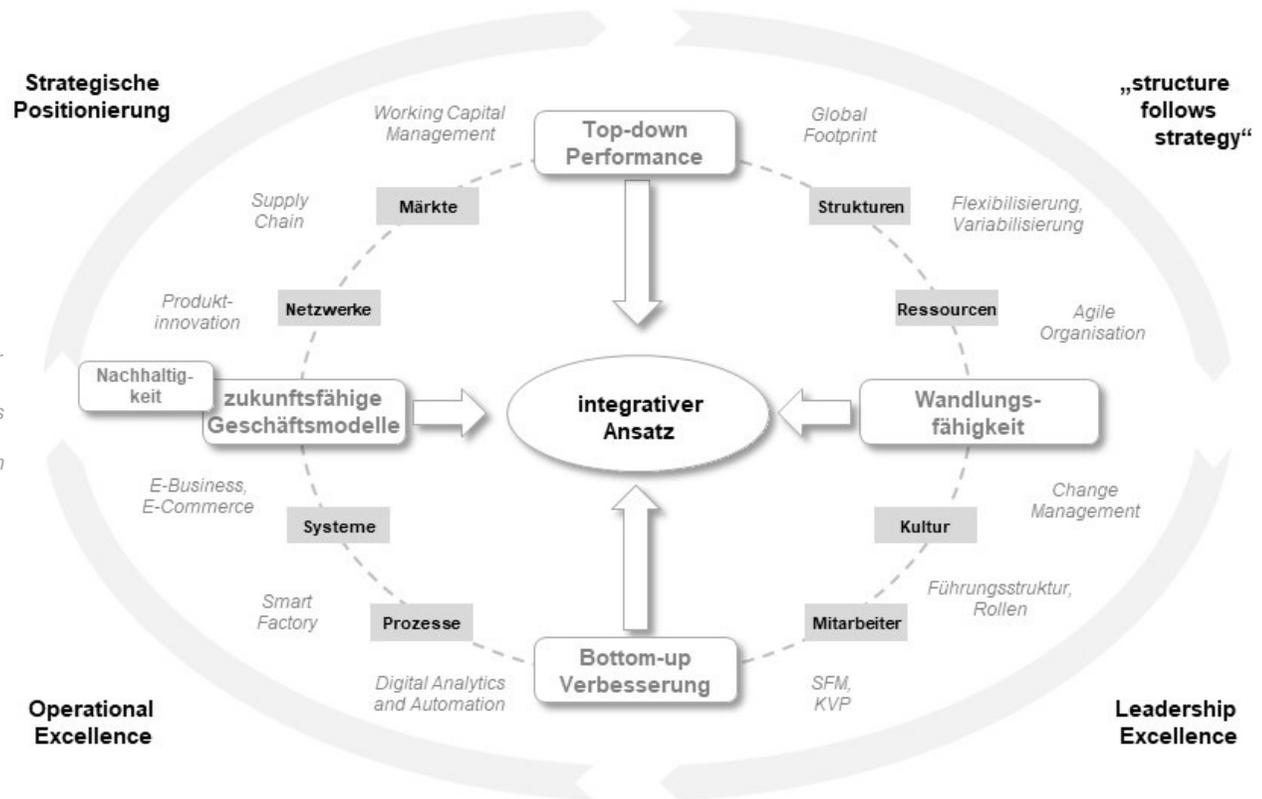
Restructuring 2.0



Ein zunehmend dynamisches Umfeld und ein immer schneller werdender technologischer Fortschritt verändern die Art des Wirtschaftens. Innovative Geschäftsmodelle sind dafür ein zentraler Erfolgsfaktor.

klassische Restrukturierung

Restrukturierungs- und Turnaround-Projekte waren bisher immer erst dann gefragt, wenn ein Unternehmen sich bereits in einer negativen Ergebnissituation oder sogar fundamentalen finanziellen Krise befand. Diese Sichtweise greift in zunehmend dynamischer werdenden Zeiten zu kurz.



Methodik – Praxisbeispiel

Ausgestaltung einer Restrukturierungs-Roadmap wird zunehmend komplexer – welcher Komplexitätsgrad kann von den Unternehmen mit „Bordmitteln“ noch bewältigt werden?



..... 1) **Kosteneffizienz ausbauen (Projektbeispiel)**

- Cost Engineering // Variabilisierung/Flexibilisierung
- Kostenbewusstsein im Gesamt-Unternehmen etablieren
- Wertschöpfungsanteile optimal auf Standortstruktur verteilen

..... 2) **Der Weg zur Klimaneutralität – Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor (Projektbeispiel)**



Adding Value to IP



PATEV ist ein DIN – ISO zertifiziertes Expertenhaus für Business Based IP Services an der Schnittstelle von Technologie und Betriebswirtschaft. Die Geschäftsleitung wie auch die Entscheidungsträger in Patentabteilung und F&E-Abteilung sind die Ansprechpartner unseres Hauses.

Unsere Dienstleistung / Services in den Bereichen IP Business Intelligence und IP Competitive Intelligence bilden ein verlässliches Fundament für die passgenaue Ausrichtung von F&E-Projekten in mittelständischen Unternehmen.

PATEV Associates GmbH & Co. KG
Albert-Einstein-Straße 62a, 76228 Karlsruhe
Deutschland

Phone +49 (0) 721 / 94 54 06-0 E-Mail info@patev.de
Fax +49 (0) 721 / 94 54 06-40 Internet www.patev.de
CEO Dr. Edelbert Häfele